

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

KHALIL GIBRAN MARTINS ZERAIK ABDALLA

**DIMENSÕES CONFIGURACIONAIS E VALOR COMPARTILHADO: UM ESTUDO
EM REDE DE PADARIAS COMUNITÁRIAS.**

Curitiba

2015

KHALIL GIBRAN MARTINS ZERAIK ABDALLA

DIMENSÕES CONFIGURACIONAIS E VALOR COMPARTILHADO: UM ESTUDO
EM REDE DE PADARIAS COMUNITÁRIAS.

Dissertação apresentada como requisito parcial à
obtenção do grau de mestre em Administração, Setor
de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade
Federal do Paraná.

Orientador: Dr. Fernando Antonio Prado Gimenez

Curitiba

2015

TERMO DE APROVAÇÃO


TERMO DE APROVAÇÃO

Khalil Gibran Martins Zeraik Abdalla

**“DIMENSÕES CONFIGURACIONAIS E VALOR COMPARTILHADO: UM
ESTUDO EM REDE DE PADARIAS COMUNITÁRIAS.”**

**DISSERTAÇÃO APROVADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA
OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE NO PROGRAMA DE PÓS-
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO
PARANÁ, PELA SEGUINTE BANCA EXAMINADORA:**


Prof. Dr. Fernando Antonio Prado Gimenez
(Orientador/UFPR)


Prof.ª Dr.ª Natália Rese
(Examinadora/UFPR)


Prof. Dr. June Alisson Westarb Cruz
(Examinador/PUCPR)

17 de dezembro de 2015

DEDICATÓRIA

A presente dissertação é dedicada aos que me acompanharam diretamente ou indiretamente ao longo dessa transformadora etapa que foi o mestrado. Destacando os seguintes:

Aos meus amados pais Jorge e Cristiane, pelo seu incondicional amor e apoio nas minhas decisões, assistindo com brilho nos olhos e corações vibrantes os desafios da minha vida.

Ao meu irmão Gabriel, por ser sempre uma fonte de inspiração e cuidado na minha vida, provocando-me buscar ser sempre melhor.

Aos meus estimados avós Adilson e Dorinha, pelos ensinamentos de vida e olhar sempre carinhoso.

À minha doce Luana, fiel parceira, apoiadora das minhas decisões sempre com amor e paciência.

Ao professor Fernando Gimenez, desatador de nós, pelo privilégio de sua convivência e por dividir comigo um pouco de seus conhecimentos por meio de seu excelente processo de orientação, sou muito grato.

À professora Natália Rese, um exemplo de pessoa, alia com maestria altos níveis de competência e empatia, tornou-se uma grande fonte de inspiração, sou grato.

Ao amigo e professor June Cruz, por me fazer enxergar que não há limites quando se acredita no que se faz.

Aos queridos colegas do mestrado que participaram comigo dessa jornada, em especial Fabiano dos Santos, Luiz Pinheiro, Afonso Vicente, Thiago Droppa, Priscila Paz, Rodrigo Rosa, Rafael de Tarso, Fabio Kuribara.

Ao amigo e professor Rony Ahlfeldt, por acreditar e confiar no meu potencial.

Ao amigo e professor Alex Weymer, pelas conversas e inspirações.

Ao amigo Kleberson Massaro, pelo apoio e incentivo ao longo do mestrado.

À Associação de Padarias Comunitárias Fermento na Massa, exemplo de atuação em rede altamente sofisticada pela simplicidade, agradeço pela confiança e abertura para realização dessa pesquisa.

À CEFURIA pelo apoio para realização da pesquisa.

À Universidade Federal do Paraná, por me proporcionar toda a estrutura necessária para a realização da pesquisa.

Aos professores do Programa de Pós Graduação em Administração, pelos ensinamentos e dedicação.

À secretaria do PPGADM, na figura do Marcelo e Denize, pelo pronto atendimento e apoio.

Ao Grupo Marista (Rede Marista de Solidariedade), em especial aos irmãos Jorge Gaio e Franki Kutcher, pelo apoio e disponibilidade para realização do curso, minha gratidão.

Aos colegas Patrícia Romero, Ana Kovalski, Katia Bamberg, Vanessa Farias, Alysson Citadin, Franciane Viveiros, Alessandra Hovorushko, pelo incentivo e apoio prestado nas minhas ausências.

Aos bons amigos Cassiano Tonon, Diego Vennante, Anderson Scorsato, Eduardo Busatto, Diego Hatchback, Renata Palma, Adriane Mussi, Gustavo Barreto, Anderson Razera, Marcelo Zen, Renan Machiavelli, Bruno Socher, Diogo Galline, pelo apoio e a paciência de compreenderem minha ausência em determinados momentos em função do mestrado.

Aos não nominados, mas presentes e lembrados.

Por fim, a Deus, pelo dom da vida, saúde e disposição que me permitiram encarar esse desafio.

Não sabendo que era impossível, foi lá e fez.

(Jean Cocteau)

RESUMO

O tema da sustentabilidade gera muito interesse por parte dos pesquisadores. A partir das discussões da sustentabilidade corporativa e da responsabilidade social empresarial surge o modelo da criação de valor compartilhado. Ao estabelecer-lo, Porter e Kramer (2006, 2011) consideram que a partir da responsabilização das organizações em obter melhores condições para meio ambiente e sociedade pode-se obter melhores resultados econômicos para si. Para tanto, o reconhecimento de novos mercados, busca por melhoria na cadeia produtiva e por meio da exploração de *clusters*, as organizações poderão criar valor compartilhado. Por se tratar de um modelo ainda pouco explorado no cenário nacional optou-se nesse estudo observá-lo sob a lente da abordagem das configurações. Esta busca compreendeu a relação entre os imperativos – estratégia, estrutura e liderança– que combinados podem contribuir para um melhor desempenho organizacional. Para vislumbrar os arranjos configuracionais que mais se associam com a criação de valor compartilhado, optou-se por estudar uma associação de empreendimentos solidários, pautados nas premissas da economia solidária estes revelam em sua estratégia a busca por ganhos econômicos para sua sobrevivência e perenidade ao mesmo tempo que consideram aspectos socioambientais visando obter resultados positivos para sociedade. Atuando dentro de uma esfera capitalista, estes empreendimentos enfrentam os mesmos desafios de uma organização que busca acúmulo de capital. Nesse contexto, objetivando buscar explicações mais abrangentes sobre os arranjos configuracionais em uma rede formada por empreendimentos solidários e sua relação com o desempenho na criação de valor compartilhado, adotou-se a abordagem das configurações, criação de valor compartilhado e atuação em redes como arcabouço teórico deste trabalho. Dessa forma, a presente pesquisa teve como objetivo identificar quais arranjos configuracionais e relacionamento de redes associaram-se ao desempenho de criação de valor compartilhado em uma associação de padarias comunitárias da grande Curitiba-PR. Para atender o objetivo da pesquisa, foram conjugadas as dimensões de atitude empreendedora, modo administrativo, conteúdo estratégico, relacionamento em rede e criação de valor compartilhado em um levantamento censitário realizado com 28 padarias comunitárias que compõem a associação de padarias comunitárias “Fermento na Massa”. Para análise dos dados foi implementada uma análise de clusters que identificou dois agrupamentos, o primeiro, contando com vinte padarias apresentou melhor desempenho de criação de valor compartilhado, já o segundo agrupamento, com oito padarias apresentou resultados inferiores. Os resultados obtidos a partir dessa pesquisa reforçam que diferentes arranjos obtidos por meio dos imperativos das configurações e os graus de relacionamento de redes exercem influência no desempenho da organização, observado nessa pesquisa sob a lente da criação de valor compartilhado.

Palavras chave: abordagem das configurações, criação de valor compartilhado, economia solidária.

ABSTRACT

The sustainability affair draws a lot of the researchers attention. The debate regarding corporative sustainability and corporate social responsibility gave birth to the concept of "creating shared value". When conceiving it, Porter and Kramer (2006, 2011) realized private corporations would also profit from promoting environmental and social welfare. Corporations would create shared value by identifying new markets, optimizing the productive chains and exploring clusters. Since the Brazilian marketplace still overlooks this concept, this study opted to observe it through a configurational approach. This search included the relation between the musts – strategy, structure and leadership – which when combined can contribute for a better organizational performance. In order to identify the configurational arrangements that relate the most to creating shared value, this study opted to analyze shared business ventures that, guided by solidary economy premises, pursue financial gains for its own survival and perpetuation at the same time that consider socioenvironmental and positive results for the society. By acting inside a capitalist environment, these entrepreneurs face the same challenges that an organization that aims for capital accumulation would. In such context, for better and deeper explanations about the configurational arrangements within a net of solidary entrepreneurs and its relations with the shared value creation performance, it was adopted a configurational approach, creation of shared value and networking as this study's theoretical framework. Therefore, the present research aimed to identify which configurational arrangements and networks associated with better shared value creation performance in a solidary bakeries association within the metropolitan zone of Curitiba, Parana. In order to accomplish the research objectives, it were considered the entrepreneur attitude, the administrative structure, the strategy content, the networking and the shared value creation within the 28 community bakeries that make up the "Fermento na Massa" association. For data analysing, it was implemented a cluster analysis that identified two agroupments: the first, counting with twenty bakeries, showed better performance on shared value creation, and the second, with eight bakeries, showed lower results. These outcomes reinforce the idea that different arrangements obtained by the configurational musts and network levels have an influence on organizations performance, which was noted by the shared value approach of this study.

Key-words: Configurational approach. Create shared value. Solidary economy.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1- CAMINHOS PARA O VALOR COMPARTILHADO.....	48
FIGURA 2 - A CONEXÃO ENTRE VANTAGEM COMPETITIVA E EXTERNALIDADES	50
FIGURA 3 - PROCESSO INTEGRADO DE MEDIÇÃO DE VALOR COMPARTILHADO	52
FIGURA 4 - PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DOS DADOS	71
FIGURA 5 - SOCIOGRAMA GERAL DA REDE DE PADARIAS COMUNITÁRIAS...	85
FIGURA 6 - SOCIOGRAMA CENTRALIDADES DE GRAU (IN AND OUT).....	88
FIGURA 7 - SOCIOGRAMA CENTRALIDADE DE PROXIMIDADE (IN AND OUT) .	91
FIGURA 8 - SOCIOGRAMA CENTRALIDADE DE INTERMEDIACÃO (IN AND OUT)	94
FIGURA 9 - DIMENSÕES TESTADAS E DIMENSÕES UTILIZADAS PARA OS CLUSTERS	103
FIGURA 10 - QUALIDADE DOS CLUSTERS	104
FIGURA 11 - TAMANHO DOS CLUSTERS.....	104
FIGURA 12 - COMPARAÇÃO CONTEÚDO ESTRATÉGICO.....	106
FIGURA 13 - COMPARAÇÃO ESTRUTURA ADMINISTRATIVA	108
FIGURA 14 - COMPARAÇÃO DIMENSÃO DE CVC	111
FIGURA 15 - COMPARAÇÃO CENTRALIDADES DE REDES.....	112
FIGURA 16 - COMPARAÇÃO ATITUDE EMPREENDEDORA.....	113

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – NÚMERO DE MATERIAIS ACADÊMICOS POR MODELO GERENCIAL	19
TABELA 2 – NÚMERO DE MATERIAIS ACADÊMICOS POR MODELO GERENCIAL ATUALIZADO.....	19
TABELA 3 - DESCRIÇÃO DO PERFIL DO COLABORADOR	73
TABELA 4 - DESCRIÇÃO DO PERFIL DO EMPREENDIMENTO	75
TABELA 5 - ESTRUTURA ADMINISTRATIVA.....	76
TABELA 6 - APRESENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA	77
TABELA 7 - ATITUDE EMPREENDEDORA	78
TABELA 8 - CVC PARA IDENTIFICAÇÃO DE NOVAS DEMANDAS.....	80
TABELA 9 - CVC PARA PROGRESSO SOCIAL E PRODUTIVIDADE NA CADEIA DE VALOR	81
TABELA 10 - CVC PARA EXPLORAÇÃO DE REDES	82
TABELA 11 - INDICADORES GERAIS DE CENTRALIDADES DAS PADARIAS COMUNITÁRIAS.....	86
TABELA 12 - CENTRALIDADE DE GRAU (IN AND OUT)	89
TABELA 13 - CENTRALIDADE DE PROXIMIDADE (IN AND OUT).....	92
TABELA 14 - CENTRALIDADE DE INTERMEDIÇÃO (IN AND OUT)	95
TABELA 15 - TESTE DE ADEQUAÇÃO DE AMOSTRA KMO AND ESFERICIDADE DE BARTLETT'S	97
TABELA 16 - VARIAÇÃO TOTAL EXPLICADA	98
TABELA 17 - PROPORÇÃO DE VARIÂNCIA POR VARIÁVEL DE CVC	99
TABELA 18 - CONFIABILIDADE ESTATÍSTICA DA AFE.....	100
TABELA 19 - MATRIZ DE CORRELAÇÃO DOS FATORES.....	101
TABELA 20 - ANÁLISE DE ESTRATÉGIA DOS CLUSTERS	106
TABELA 21 - ANÁLISE DA ESTRUTURA ADMINISTRATIVA DOS CLUSTERS...	107
TABELA 22 - ANÁLISE FATORES DE CVC DOS CLUSTERS	109
TABELA 23 - COMPARAÇÃO CENTRALIDADES DOS CLUSTERS.....	112
TABELA 24 - COMPARAÇÃO ATITUDE EMPREENDEDORA NOS CLUSTERS..	113

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - PRINCIPAIS PRESSUPOSTOS DA ABORDAGEM DAS CONFIGURAÇÕES.....	23
QUADRO 2 - ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS.....	27
QUADRO 3 - NÍVEIS DE ATITUDE EMPREENDEDORA	30
QUADRO 4 - ESTRATÉGIAS DE MILES E SNOW (1978)	32
QUADRO 5 - GANHOS DAS REDES DE COOPERAÇÃO.....	36
QUADRO 6 - PRINCÍPIOS NORTEADORES DA ECONOMIA SOLIDÁRIA.....	40
QUADRO 7 - RESULTADOS DOS NEGÓCIOS E RESULTADOS SOCIAIS POR NÍVEL DE VALOR COMPARTILHADO.....	54
QUADRO 8 - FORÇAS E FRAQUEZAS DO CONCEITO DE CVC.....	56
QUADRO 9 - EMPREENDIMENTOS DA ASSOCIAÇÃO DAS PADARIAS COMUNITÁRIAS.....	67
QUADRO 10 - CARACTERÍSTICAS DAS DIMENSÕES ESTUDADAS	69
QUADRO 11 - MÉTODOS APLICADOS NA PESQUISA.....	72
QUADRO 12 - COMPONENTES DOS FATORES.....	102
QUADRO 13 - CLUSTERS ABERTOS	105

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEI	<i>CARLAND ENTREPRENEURSHIP INDEX</i>
CVC	CRIAÇÃO DE VALOR COMPARTILHADO
Ecosol	ECONOMIA SOLIDÁRIA
ES	ECONOMIA SOLIDÁRIA
MTE	MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO
RSE	RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL
RSC	RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA
RITS	REDE DE INFORMAÇÃO PARA O TERCEIRO SETOR
SC	SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA
SENAES	SECRETARIA NACIONAL DE ECONOMIA SOLIDÁRIA
SIES	SISTEMA NACIONAL DE INFORMAÇÕES EM ECONOMIA SOLIDÁRIA
SPSS	<i>STATISTICAL PACKAGE FOR THE SOCIAL SCIENCES</i>

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	15
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	17
1.2 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA	17
1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA	18
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	20
2. REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1 ABORDAGEM DAS CONFIGURAÇÕES.....	22
2.1.1 Os imperativos das configurações.....	24
2.1.1.1 Imperativo ambiental	24
2.1.1.2 Imperativo estrutural	25
2.1.1.3 Imperativo liderança	28
2.1.1.4 Imperativo estratégico	31
2.2 REDES	33
2.2.1 Cooperação em redes	34
2.2.2 Centralidades de redes.....	37
2.3.1 Redes em Economia Solidária	41
2.4 VALOR COMPARTILHADO	43
2.4.3 Caminhos para Criação de valor compartilhado.....	48
2.4.4 Mensuração de Criação de Valor Compartilhado	51
2.4.5 Valor Compartilhado e o Capitalismo	54
2.4.6 Críticas à Criação de Valor Compartilhado.....	55
2.5 ECONOMIA SOLIDÁRIA COMO ESTRATÉGIA DE VALOR COMPARTILHADO	58
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	61
3.1 QUESTÕES DE PESQUISA.....	61
3.2 DEFINIÇÃO DOS TERMOS	61
3.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	64
3.3.1 Classificação da Pesquisa	65
3.3.2 Escolha do Objeto da Pesquisa.....	66
3.3.3 Técnicas de coleta de dados	67
3.3.4 Técnicas de análise de dados	69
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	73

4.1 PERFIL DO COLABORADOR E DO EMPREENDIMENTO.....	73
4.2 ESTRUTURA ADMINISTRATIVA	75
4.3 ESTRATÉGIA.....	77
4.4 ATITUDE EMPREENDEDORA	78
4.5 CRIAÇÃO DE VALOR COMPARTILHADO.....	79
4.6 ANÁLISE DE REDES	84
5 CONFIGURAÇÃO DOS EMPREENDIMENTOS.....	97
5.1 ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA.....	97
5.2 CONSTRUÇÃO E ANÁLISE DE <i>CLUSTERS</i>	103
6 CONCLUSÕES	115
6.1 RETOMADA DOS OBJETIVOS	115
6.2 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	118
REREFÊNCIAS.....	120
7 APÊNDICE A – Questionário.....	132
8 APÊNDICE B – Níveis de CVC	140

1. INTRODUÇÃO

Segundo Freeman (1984), as organizações assumem um papel importante perante a sociedade, uma vez que devem buscar alcançar benefícios a todos os grupos de interesses que são afetados ou afetam a sua operação, ampliando assim sua atuação para além dos acionistas. Bansal (2005) afirma que as organizações devem considerar princípios de integridade ambiental, equidade social e prosperidade econômica em suas estratégias, com isso poderão contribuir com a sociedade. Porter (2011) corrobora ao afirmar que não se deve atribuir somente ao estado a responsabilidade de buscar soluções para as questões que impactam a sociedade.

No entanto, Porter e Kramer (2011) afirmam que o nível de competitividade criado no meio corporativo e a alta degradação socioambiental gerada em sua função, sustentam a percepção de que cada vez mais os negócios sejam apontados como a principal causa dos problemas sociais, ambientais e econômicos no mundo. Além disso, os autores (2006) apontam que os benefícios gerados para a sociedade por meio de regulamentações de proteção socioambiental geram resultados aquém do que as organizações são capazes.

Em resposta a esse cenário e após anos de pesquisas, Porter e Kramer (2006; 2011) lançam o modelo de criação de valor compartilhado (CVC), que estabelece uma estratégia de criação de valor mútuo para a sociedade e para o próprio negócio. Esse modelo inclui a busca ao atendimento das questões sociais diretamente na estratégia das organizações. Essas, por meio de inovações, trabalho em rede, ajustes na cadeia de valor e ao explorar novos horizontes, criarão valor para o próprio negócio, podendo maximizar seus lucros e, com ganho de escala, o modelo poderá gerar uma modificação positiva no cenário econômico social mundial (PORTER; KRAMER, 2011).

Por se tratar de um modelo ainda pouco explorado por pesquisas científicas nacionais (MORAIS NETO *et al.*, 2012), o conceito de valor compartilhado ainda oferece uma gama de pesquisas empíricas que possam explicar esse fenômeno por diferentes perspectivas. Dentre elas, optou-se nessa pesquisa pela utilização dos arranjos configuracionais.

Para Miller (1987), a abordagem das configurações organizacionais busca compreender o modo pelo qual os diferentes imperativos (estratégia, estrutura, liderança e ambiente) interagem entre si, bem como a maneira pela qual produzem resultados para as organizações. Short *et al.* (2008) afirmam que as pesquisas na área configuracional buscam evidenciar que certos arranjos configuracionais podem obter melhores resultados quando comparados a outros tipos de arranjos em determinados contextos. Assim, a investigação configuracional busca orientar quais características são determinantes para o sucesso em circunstâncias específicas.

Mintzberg *et al.* (2000) afirmam que a eficácia da organização pode ser justificada por meio da interação entre os atributos que exercem força sobre a mesma, assim, entende-se que a maneira pela qual os imperativos se interagem poderá gerar resultados distintos para a organização, inclusive no desempenho na criação de valor compartilhado.

Para compreender se e como os arranjos configuracionais contribuem para o desempenho na criação de valor compartilhado a pesquisa utilizará como objeto de estudo uma associação de empreendimentos pautados nos princípios da economia solidária (Ecosol). Segundo Sen (2000), a atuação em um contexto de economia solidária implica na busca pela igualdade e o atendimento das necessidades sociais. Para o MTE (2014), a economia solidária é fundamentada no desenvolvimento sustentável pela busca do crescimento econômico e atendimento de questões socioambientais.

Segundo o Sistema Nacional de Informações em Economia Solidária, mais de 60% de todos os empreendimentos de Ecosol no Brasil atuam em forma de associações. Nesse sentido, percebe-se que a atuação em rede é a estratégia mais comumente utilizada pelos empreendimentos de economia solidária no cenário nacional. Vale *et al.* (2006) afirmam que a natureza, a intensidade e a qualidade da rede podem repercutir diretamente no desempenho organizacional. Inojosa (1998) destaca que há uma tendência à criação de valor em organizações inseridas em uma estrutura de redes, relacionando a parceria entre as partes interessadas como uma relação positiva de competitividade e desenvolvimento.

Diante de tais circunstâncias, percebe-se que a atuação em rede contribui para o desempenho dos empreendimentos de economia solidária. Dessa forma, o presente estudo busca investigar quais configurações organizacionais relacionadas aos

imperativos (estratégia, estrutura e liderança) associam-se ao desempenho de uma rede organizacional sob a ótica do valor compartilhado.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Quais são as configurações das dimensões organizacionais e relacionamento de empreendimentos solidários articulados em rede que se associam à criação de valor compartilhado?

1.2 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA

Objetivo Geral

Observando os aspectos gerais da teoria das configurações, análise de redes, geração de valor compartilhado e economia solidária, destaca-se o seguinte objetivo geral:

Identificar quais são as configurações das dimensões organizacionais e relacionamento de empreendimentos solidários articulados em rede que se associam com a criação de valor compartilhado.

Objetivos Específicos

- a. Identificar o tipo de estratégia adotado pelos atores da rede de empreendimentos solidários;
- b. Identificar o tipo de gestão aplicada pela liderança nos empreendimentos da rede;

- c. Identificar o tipo de estrutura administrativa aplicados nos empreendimentos da rede;
- d. Mensurar o nível de criação de valor compartilhado pelos empreendimentos;
- e. Analisar por meio das centralidades de rede, o relacionamento estabelecido entre os empreendimentos da rede;
- f. Analisar quais as combinações específicas das variáveis mencionadas acima possuem associação com criação de valor;

1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

Para Porter e Kramer (2011), a criação de valor compartilhado (*shared-value*) busca alterar uma concepção geral de que as organizações maximizam seus lucros em detrimento do bem-estar social bem como proteção ambiental. Nesse sentido, os autores explicam que os mecanismos de proteção ambiental e social como a responsabilidade social corporativa não fazem com que as organizações incluam o atendimento das questões de sustentabilidade na estratégia das organizações. Assim, os resultados positivos que geram, ainda estão muito aquém do que se espera e necessita. Porter e Kramer (2014) revelam que o modelo da criação de valor compartilhado por meio de uma estrutura estabelecida em níveis propulsiona o processo de inovação e fornece uma visão estratégica sobre o papel das organizações na sociedade e por isso têm chamado a atenção de muitos pesquisadores.

Crane *et al.* (2014) afirmam que até o mês de Junho de 2013, a pesquisa *The Big Idea* publicada na *Harvard Business Review*, estudo onde apresenta-se o modelo de criação de valor compartilhado por Porter e Kramer (2011) havia sido citada 746 vezes de acordo com o *Google Scholar*, número muito superior quando comparado aos demais artigos publicados na mesma edição do periódico.

No entanto, já no cenário nacional acadêmico o conceito ainda é pouco explorado. Morais Neto *et al.* (2012) realizaram uma pesquisa no *Google Scholar* com o objetivo de encontrar a quantidade de materiais acadêmicos que possuem em seu título ou no corpo do texto os termos “Criação de Valor Compartilhado” ou seu termo em inglês (*Creating Shared Value*). Conforme pode ser visualizado na tabela 1.

TABELA 1 – NÚMERO DE MATERIAIS ACADÊMICOS POR MODELO GERENCIAL

Modelo Gerencial	Número de Materiais Acadêmicos	
	No título	No corpo do texto
Criação de Valor Compartilhado	0	17
<i>Creating Shared Value</i>	23	606

Fonte: Moraes Neto *et al.* (2012).

Observa-se que nenhum trabalho acadêmico foi encontrado com o termo Criação de Valor Compartilhado no título em materiais acadêmicos em português e, em apenas 17 no corpo do texto. Os autores da pesquisa enfatizam que esta é a tradução dada a *Creating Shared Value* pela revista *Harvard Business Review* Brasil. Por outro lado, o termo em inglês apareceu em 23 títulos e em 606 materiais acadêmicos. Como Porter e Kramer lançaram definitivamente o conceito em 2011 e o levantamento foi realizado em 2012, percebe-se grande interesse acadêmico nesse conceito ainda pouco explorado no Brasil.

Com o objetivo de observar a evolução do interesse acadêmico nessa temática, realizou-se uma nova pesquisa no *Google Scholar* nos mesmos moldes da pesquisa anterior, no entanto, dessa vez com o recorte de tempo entre 2013 e 2015. Conforme pode ser visualizado na tabela 2.

TABELA 2 – NÚMERO DE MATERIAIS ACADÊMICOS POR MODELO GERENCIAL ATUALIZADO

Modelo Gerencial	Número de materiais acadêmicos	
	No título	No corpo do texto
Criação de Valor Compartilhado	6	88
<i>Creating Shared Value</i>	67	3060

Fonte: o autor (2015)

Em relação aos materiais acadêmicos com os termos “Criação de Valor Compartilhado” e “*Creating Shared Value*” identificados nos títulos, observou-se que dos 6 (seis) títulos com o termo na língua portuguesa, cinco deles são referentes a publicações em periódicos acadêmicos. Já em relação ao termo em inglês, 51 dos materiais são referentes a publicações em periódicos acadêmicos.

Apesar do aumento das publicações da comunidade científica nacional sob a temática da criação de valor compartilhado, observa-se a existência de uma lacuna na exploração do modelo de criação de valor compartilhado na literatura acadêmica

nacional, justificando-se a realização de um estudo no sentido de visualizar como os imperativos configuracionais pautados por Miller (1987) - estratégia, estrutura, ambiente e liderança - podem se configurar para obter melhores resultados de criação de valor compartilhado. Para Short *et al.* (2008), ainda há algumas lacunas na discussão conceitual sobre configurações que se sanadas, facilitariam a produção literária da mesma. Dentre as lacunas apontadas na literatura das configurações, faz-se relevante pesquisar empreendimentos regidos pelos princípios da economia solidária pois esse tipo de empreendimento está em evidente expansão em um cenário nacional. Segundo o Sistema Nacional de Informações em Economia Solidária (SIES) (apud SENAES, 2014) por meio de seu levantamento, em 2005 foram mapeados 14.954 empreendimentos de economia solidária no Brasil, em 2007 o número era superior a 21.800 e no último levantamento realizado foram mapeados 33.518 empreendimentos em 2012. Ainda segundo o SIES (apud SENAES, 2014), parte muito representativa do total dos empreendimentos solidários nacionais atuam em forma de associação, evidenciando assim a busca pela articulação em redes como estratégia competitiva.

Diante de tais circunstâncias no que diz respeito aos estrategistas e às organizações pesquisadas, esta pesquisa pretende contribuir para a área de conhecimento, analisando o desenvolvimento de estratégias que busquem de forma equilibrada a criação de valor para o negócio e para sociedade em empreendimentos de economia solidária e por conseguinte, proporcionar maior conhecimento sobre as variáveis que conformam a estratégia e o desempenho nessas organizações sob a ótica do valor compartilhado.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação está estruturada em seis capítulos. No primeiro trata-se da introdução, onde são apresentados o tema estudado, o problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa teórica e prática.

O segundo capítulo apresenta o referencial teórico da pesquisa, abordando os construtos das abordagens das configurações, redes organizacionais, economia

solidária e valor compartilhado bem como a conexão entre os construtos de redes e economia solidária e em seguida economia solidária e valor compartilhado.

O terceiro trata dos procedimentos metodológicos aplicados na dissertação, elencando os seguintes elementos: perguntas de pesquisa, definição dos termos, classificação da pesquisa, delineamento da pesquisa, técnicas de coleta e análise dos dados.

O quarto capítulo apresenta uma análise descritiva dos empreendimentos da associação de padarias comunitárias e de seus colaboradores. O quinto capítulo apresenta as análises estatísticas sobre os imperativos configuracionais e relacionamento em rede, elencando agrupamentos de maior e menor nível de criação de valor compartilhado.

Finalmente, o sexto capítulo apresenta a conclusão da pesquisa com retomada dos objetivos específicos e fornece sugestões para pesquisas futuras.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo está dividido em cinco partes. A primeira parte faz a revisão teórica sobre abordagens das configurações, a segunda sobre redes organizacionais, a terceira sobre economia solidária, a quarta parte apresenta o referencial teórico sobre valor compartilhado, e por fim, a última busca atrelar a temática da economia solidária com a temática de valor compartilhado.

2.1 ABORDAGEM DAS CONFIGURAÇÕES

Pela perspectiva da abordagem das configurações, as organizações são classificadas como entidades abrangentes compostas por um conjunto do que Miller (1987) chama de “imperativos”, estes interagem entre si até formar um modo de trabalho coerente (MEYER *et al.*, 1993). Nesse sentido, Van de Ven *et al.* (2013, p. 406) expõem que “a configuração implica uma combinação multidimensional das contingências de trabalho, design e elementos de desempenho que geralmente ocorrem em conjunto”.

Para Moores e Yuen (2001, p. 2) “as organizações são consideradas como uma configuração de características distintas”. Para Dess *et al.* (1993, p. 784), configurações consideram as organizações como “entidades multidimensionais na qual atributos-chave inter-relacionam-se fortemente e se reforçam mutuamente”.

Diante disso Van de Ven *et al.* (2013) complementam que para aplicar a perspectiva da configuração empiricamente, deve-se observar o modo de trabalho como um resultado gerado a partir da interação criada entre seus imperativos e não pela observação dos imperativos de forma isolada. Corroborando com a necessidade do olhar holístico, Mintzberg *et al.* (2000) enfatizam que a eficácia das organizações não pode ser explicada pela presença de um ou outro atributo específico, mas sim pelo relacionamento de interação e de complementaridade entre os imperativos. Percebe-se, por meio da afirmação de Mintzberg *et al.* (2000), que o relacionamento entre os imperativos – que gera uma configuração - pode influenciar no desempenho das organizações. Contribuindo com essa questão, Vidal de Anhaia (2010)

compreende que a exposição aos diversos estímulos, situações de estado e de tempo podem interferir no desempenho das organizações.

Para evidenciar as características da abordagem das configurações, o quadro 1 apresenta seus principais pressupostos:

Pressupostos	Abordagem das Configurações
Modo dominante de investigação	Síntese integral
Sistema de coesão social e regulação	Configurações de componentes fortemente restritos
Relacionamento entre atributos	Recíproco e não linear
Premissas de Equilíbrio	Equilíbrio pontuado
Principal forma de mudança	Mudança quebra de modelo
Distribuição temporal da mudança	Episódios rápidos
Efetividade	Diferentes formas podem ser igualmente efetivas

QUADRO 1 - PRINCIPAIS PRESSUPOSTOS DA ABORDAGEM DAS CONFIGURAÇÕES

Fonte: Adaptado de Meyer *et al.* (1993, p.1177)

Os pressupostos ressaltados pelos autores demonstram que a abordagem das configurações privilegia as análises integrais e abrangentes, evidenciando a característica que visualiza os fenômenos de maneira holística.

Mintzberg (1990) explica que as organizações vivenciam períodos alternados entre estabilidade e transformação/mudança. A organização em seu estado estável permite uma análise de contexto, enquanto o processo de produzir estratégias para adaptação ao ambiente pode ser visto como um período de transformação/mudança. Em relação ao processo de transformação/mudança do modelo adotado pela organização, Meyer *et al.* (1993) enfatizam que quanto maior a velocidade da transição de modelos, menor o nível de atritos, menos interferência negativa no sucesso da organização. Para Miller e Mintzberg (1983, in MORGAM, 1983) a capacidade de adaptação das organizações envolve a transformação/mudança de configuração e em seus estudos, as organizações que obtiveram mais sucesso foram aquelas que se transformaram com maior velocidade.

Quanto à efetividade das configurações, Meyer *et al.* (1993) explicam que determinado estado pode ser atingido de várias maneiras que por sua vez podem ser consideradas igualmente efetivas.

Por fim, Meyer *et al.* (1993) argumentam que as organizações na abordagem das configurações devem ser conduzidas em direção à configuração que melhor

garanta uma harmonia entre suas características internas, sinergia nos seus processos e à melhor adaptação a sua situação específica.

2.1.1 Os imperativos das configurações

Miller (1987), classifica os imperativos como forças atuantes resistentes às mudanças que dão origem às configurações. Os imperativos foram classificados por Miller (1987, p.686) ao analisar os seguintes critérios:

- a. Eles tinham que ter sido considerados fundamentais/centrais na condução em um paradigma amplamente aceito.
- b. Eles deveriam ter sido testados empiricamente para esclarecer as relações entre estratégia, estrutura e ambiente
- c. Eles deveriam ser capazes de gerar repetidamente configurações organizacionais.

A partir disso, o autor (1987) estabelece os principais imperativos: o ambiente, a estrutura, a liderança e a estratégia. O autor explica que as infinitas relações entre os imperativos caracterizam diversos arranjos ao longo do ciclo de vida da organização, no entanto, é difícil perceber o imperativo dominante em cada fase, pois em alguns arranjos os imperativos podem ser híbridos. Para Meyer *et al.* (1993), as combinações e arranjos das configurações devem possuir coerência entre seus elementos organizacionais, e sua avaliação deve ser feita de maneira holística para que possuam condições de serem observadas empiricamente.

2.1.1.1 Imperativo ambiental

Miller (1987), fundamentado no Darwinismo, argumenta que o desempenho e a sobrevivência das organizações estão intimamente ligados à sua capacidade de adaptação aos seus ambientes. Miles e Snow (1978) explicam que toda organização busca um comportamento que atenda à rede de interesses de influências externas em que está inserida. Reforçando o contexto, Aldrich (1999) explica que as organizações que competem entre si por recursos semelhantes necessitam adaptar-se ao ambiente

para que exista chance de sobrevivência e sucesso. Em complemento, Morgan (2000) explica que em um contexto onde haja uma relação de oferta e demanda desfavorável, às organizações com capacidade de adaptação ao ambiente poderão gozar de vantagem em relação às demais. Nesse contexto, Damke (2012, p, 57) entende que “a competição ocorrerá e o ambiente será determinante na seleção das organizações que sobreviverão, selecionando os melhores competidores e eliminando os mais inaptos”.

Evidenciando a atuação do ambiente como modelador de estratégia, Porter (1980; 2008) demonstra por meio da metodologia das cinco forças, como a concentração da concorrência, barreiras de entrada, poder de barganha dos compradores e fornecedores, existência de produtos substitutos possuíam o potencial de determinar a viabilidade das estratégias de negócios. Já para Miles e Snow (1978), o ambiente organizacional é composto por uma série de elementos, - concorrência, relacionamento com clientes e fornecedores, regulamentações, ações governamentais, entre outros – que juntos podem dar origem a um dinamismo altamente previsível, como também pode dar origem a um dinamismo altamente imprevisível, evidenciando um nível de incerteza inerente ao ambiente para definição da estratégia da organização.

Existe uma associação entre a incerteza e o dinamismo ambiental, pois a incerteza estabelece suas origens na ausência de informações a respeito dos fatores ambientais associados com a tomada de decisão. Diante disso, o desafio de adequar a estratégia para se adaptar às transformações ambientais é oriundo das incertezas do ambiente e do forte aumento da competição pelo mercado (DUNCAN, 1972; ROSSETO; ROSSETO, 2003; DAMKE, 2012).

A partir disso percebe-se que, as organizações que possuem maior conhecimento acerca dos fatores ambientais que as impactam, podem obter melhores condições no processo de tomada de decisão. Para esta pesquisa, optou-se por não explorar o imperativo ambiente por entender que o mesmo não oferece variações consideráveis perante as padarias da associação, assim, sem apresentar contribuição para segregação de arranjos configuracionais dos empreendimentos.

2.1.1.2 Imperativo estrutural

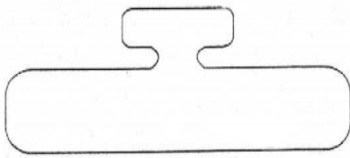
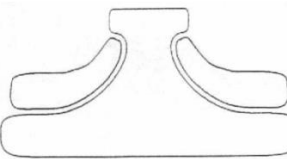
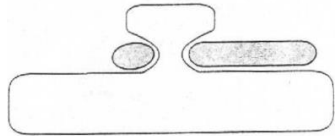
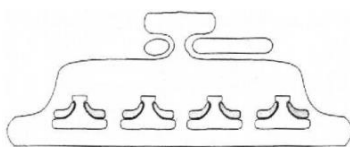
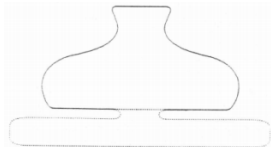
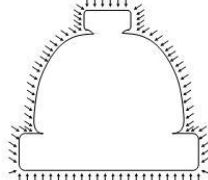
A estrutura organizacional já foi objeto de estudo de teóricos como Weber (1947), Mintzberg (1979) e Nelson e Winter (1982) entre outros que evidenciaram o potencial dos aspectos da estrutura em influenciar a estratégia e o processo decisório das organizações (DAMKE, 2012).

Uma das definições clássicas de estrutura organizacional é dada por Mintzberg (1979; 2003, p. 10) como “a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é feita a coordenação entre essas tarefas”. Já para Seiffert (2007; p.166), a estrutura organizacional trata “a distribuição de pessoas entre posições sociais que influenciam os relacionamentos de papéis desempenhados por elas. Essa disposição possui duas implicações: divisão do trabalho e hierarquia”.

Burns e Stalker (1961, p.5-6), após pesquisa realizada no setor industrial inglês, afirmam que são duas as maneiras de classificar as organizações em relação à sua estrutura organizacional, são elas:

- a) Mecanicistas: apropriado para organizações em ambientes estáveis. Possui característica burocrática, processo de tomada de decisão centralizada, orientação por normas e regulamentações, comunicação vertical.
- b) Orgânicas: orientada para organizações em ambientes dinâmicos e de inovação. Possui característica flexível, adaptativa, mutável. A comunicação é feita de forma mais horizontal, a autoridade é baseada no conhecimento e na consulta, as decisões são descentralizadas.

Já Mintzberg (1979), por entender que se trata de um conceito mais amplo e que abrange estruturas tradicionais e modernas, caracteriza seis configurações estruturais que são apresentadas no quadro 2, visando demonstrar a inter-relação das estruturas organizacionais com as mudanças ambientais, sendo elas: a estrutura simples, mais comum em pequenas organizações; a burocracia mecanizada, comumente vista em organizações com padronizações de processos; burocracia profissional, caracterizada em organizações com processos complexos em que a competência do gestor é mais evidente; a forma divisionalizada, utilizada por organizações que subdividem suas atividades de acordo com diversidade de produtos e serviços; a forma da adhocracia que é mais facilmente encontrada em organizações menos hierarquizadas e mais orgânicas; e finalmente, a estrutura missionária que é pautada numa organização coletiva, onde as decisões não são tomadas de forma singular.

Estruturas organizacionais	
Estrutura simples: comum em pequenas organizações, com pouca padronização. Há maior flexibilidade na tomada de decisões e a estratégia acontece de maneira informal e com a visão pessoal do proprietário.	
Burocracia Mecanizada: comum em organizações maiores que apresentam alta divisão e padronização de processos e trabalho, sendo que o mesmo se torna repetitivo, rotineiro e simples.	
Burocracia profissional: oposta aos processos simples padronizados, a burocracia profissional é dependente da capacidade e competência dos que a operam.	
Forma divisionalizada: nessa estrutura são estabelecidas divisões na organização de acordo com a diversidade de produtos produzidos. Geralmente é composta por um escritório e unidades de produção.	
Adhocracia: é altamente orgânica, possui pouca formalização e apresenta alta especialização e flexibilidade. Geralmente utilizada por organizações que buscam inovação.	
Estrutura missionária: a configuração é construída em torno de uma missão inspiradora. A tomada de decisão é completamente dividida entre todos os membros.	

QUADRO 2 - ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS.

Fonte: Adaptado de Mintzberg (1979)

Percebe-se ao observar as características de cada estrutura organizacional que de forma geral, os processos, poder e cultura sofrem alteração. A combinação desses elementos é essencial para adaptação da organização ao ambiente, possibilitando assim um melhor desempenho.

Miller (1987) classifica o modo administrativo como a distribuição de recursos de maneira que permita a organização realizar a gestão administrativa (conduzir,

coordenar e controlar). Afirma, ainda, que há uma relação de interdependência entre a estratégia da organização e seu modo administrativo e uma relação equilibrada entre eles pode fornecer boas condições para as organizações. Para o autor, organizações com estruturas inflexíveis e burocráticas não possuem condições favoráveis para observar e se ajustar com rapidez a novas condições que o ambiente pode oferecer, com isso perderá oportunidades e/ou não confrontará as ameaças.

2.1.1.3 Imperativo liderança

Miller (1987) coloca que o processo de liderança deve ser considerado um imperativo se o líder possuir conhecimento suficiente para tomada de decisões estratégicas, além disso, deve-se observar se há uma boa sinergia entre o líder, seus liderados e os desafios encarados pela organização. Líderes com alto nível de comprometimento buscam melhores controles gerenciais para suas organizações, o conhecimento gerado por meio da utilização de controles gerenciais gera um conhecimento que fundamenta estratégias mais ambiciosas (MILLER, 1987).

Segundo Drucker (1999), cabe ao líder estimular o potencial das pessoas, visando adquirir talentos, inteligência e conhecimentos para enfrentar a complexidade das mudanças em um ambiente dinâmico. Para Kets de Vries e Miller (1986) apud Miller (1987, p. 693), “a influência gerada pela liderança por meio do estabelecimento de metas, políticas, estratégias, comportamento, não gera impacto somente na operação das organizações, mas também no clima e cultura organizacional”.

Bennis (1996) aponta para o fato de que nas organizações – com destaque às que atuam em ambientes de incerteza - a condução e essencialmente a agilidade por parte da liderança fará a diferença no sucesso ou não sucesso da mesma. De acordo com a afirmação anterior, Stoner e Freeman (1999, p. 361) reforçam a importância da liderança no processo de adaptação da organização em um ambiente dinâmico ao afirmarem que “a escolha do estilo de liderança deve ser influenciada por várias forças que existem no administrador, nos subordinados e na situação de trabalho”. Bennis (1996, p. 78) complementa ao afirmar que “a presença do líder é importante para a eficácia das organizações, para as frequentes turbulências e mudanças do ambiente e para a integridade das instituições”.

Kotter (1997) argumenta que o líder apoia o processo de mudança sobre três dimensões fundamentais: estabelecer a direção estratégica da empresa, comunicar essas metas aos recursos humanos e motivá-los para que sejam cumpridas.

Segundo Burns (1978), existem dois modelos distintos de liderança, a transacional e a transformacional. O autor explica que na liderança transacional os líderes exercem influência de poder por uma relação de troca com seus subordinados. Utilizam-se de estímulos de recompensa, punição ou barganha. Nesse tipo de liderança prevalece o auto interesse do líder, não há preocupação com a realização pessoal e atendimento das necessidades dos colaboradores. Já em relação ao segundo modelo de liderança, Burns (1978) salienta que os líderes transformacionais não exercem influência de poder por uma relação de troca com seus subordinados, mas por uma relação de aceitação carismática. Os líderes transformacionais demonstram real interesse e cuidado com as necessidades dos seus colaboradores e assim os inspiram a fazer além do que se esperava.

Bass (1985) afirma que os líderes transformacionais realçam a missão da organização, e assim enfatizam os interesses coletivos, dessa maneira incentivam seus colaboradores a obterem melhores desempenhos.

Ao considerar que ambos os modelos de liderança transacional e transformacional, de forma geral, contam com líderes ativos, Robbins (2002) salienta que existe ainda um modelo de liderança onde o líder se omite do acompanhamento e motivação dos seus colaboradores por assumir que estes são intrinsecamente motivados e capazes de auto-gerenciar suas responsabilidades, estes são chamados líderes do estilo *Laissez-faire*.

Na visão de Carland *et al.* (1984), empreendedor é aquele que assume papel de liderança para o gerenciamento do negócio e norteia as ações por meio de criatividade, inovação e noção de riscos envolvidos, visando a obtenção de lucro e consequente crescimento para organização. Entendendo assim o líder/empreendedor como ator protagonista para o sucesso da organização, Ansoff (1965) enfatiza que o líder/empreendedor assume a figura estratégica ao visualizar oportunidades ainda obscuras aos demais, busca conviver com as incertezas e principalmente, é o que busca alternativas inovadoras para o sucesso das organizações.

Diante disso, Carland *et al.* (1992) desenvolveram um instrumento denominado *Carland Entrepreneurship Index (CEI)*. O objetivo do instrumento é classificar os

empreendedores em três possíveis níveis, a saber: micro-empreendedor, empreendedor e macro-empreendedor, conforme exposto no quadro 3.

Categoria	Características Gerais
Micro-empreendedor	<p>Possui negócio, não visa crescimento direto, pode se tornar uma referência em sua cidade ou comunidade.</p> <p>Vê seu negócio como fonte primária para a renda familiar ou para estabelecer emprego familiar. Considera sua empresa importante para sua vida, mas poderá buscar satisfação pessoal em atividade externa ao seu negócio.</p> <p>O sucesso pode ser medido pelo seu grau de liberdade e pela estabilidade de seu negócio.</p>
Empreendedor	<p>Concentra seus esforços no lucro e crescimento de seu negócio. Seus objetivos são mais ousados que os do micro-empreendedor, mas ao atingir o seu foco poderá mudar para interesses externos ao seu negócio.</p> <p>Busca a inovação, procura melhorias para os produtos, serviços e procedimentos já estabelecidos, ao invés de engendrar algo totalmente novo, pois essas melhorias possuem menos probabilidades de desestabilizar o caminho para o sucesso, o que é muito importante.</p> <p>O sucesso pode ser simbolizado pelo reconhecimento, admiração e riqueza.</p>
Macro-empreendedor	<p>O próprio envolvimento com seu negócio é o caminho para a auto-realização.</p> <p>Associa seu sucesso ao crescimento e lucro de seu negócio, seu interesse não é monetário, mas, sim, o seu sucesso pessoal, para dominar o seu mercado.</p> <p>É considerado inovador e criativo, busca novos caminhos para transformar seus sonhos em novos produtos, mercados, indústrias e desafios. Vê seu negócio como um meio de mudar a indústria e tornar-se uma força dominante. Seus esforços giram em torno do seu empreendimento com força e determinação.</p>

QUADRO 3 - NÍVEIS DE ATITUDE EMPREENDEDORA

Fonte: Carland *et al.* (1992)

Diante disso, compreende-se o papel fundamental da liderança na coordenação de elementos essenciais para a estratégia da organização. De acordo com Miller (1986), a influência do líder em qualquer organização é essencial, no entanto, em pequenas organizações, sua atuação é ainda mais latente pelo fato de que nessas organizações os líderes exercem forte influência tanto na formação das estratégias, quanto nas estruturas uma vez que em geral possuem configuração estrutural simples e o contato entre líderes e subordinados é próximo.

2.1.1.4 Imperativo estratégico

Por fim, para completar os imperativos colocados por Miller (1987) como os principais elementos necessários para avaliar as configurações das organizações, o imperativo estratégico é apresentado desde a década de 60. Para Chandler (1962), estratégia diz respeito ao gerenciamento de recursos para atingir objetivos de longo prazo. Já para Ansoff (1991), estratégia é um plano norteador para tomada de decisão. Corroborando com as afirmações, Mintzberg e Quinn (1991, p.5) afirmam que a estratégia “é um modelo ou plano que integra os objetivos, as políticas e as ações sequenciais de uma organização, em um todo coeso”.

Pearce e Robinson (2000) afirmam que as atividades e o gerenciamento dos recursos devem ser norteados pela estratégia definida. Diante de tais afirmações, percebe-se haver uma relação de influência da estratégia sobre os elementos da estrutura. Montgomery *et al.* (1989) classificam os objetivos da organização e posição da organização no ambiente como conteúdo estratégico.

Para Ansoff (1991, p.96), “conteúdo estratégico é determinado pelos produtos, serviços e tecnologias que a empresa desenvolverá, orientado pelo público e localidade onde serão vendidos e a maneira pela qual a organização obterá vantagem competitiva”. Para Miles e Snow (1978), as organizações buscam desenvolver um comportamento estratégico que contribua para sua adaptação às condições ambientais percebidas. Para Bulgacov *et al.* (2009 p. 4) os estudos sobre conteúdo estratégico geralmente elencam os seguintes temas:

- a. Foco: mercados em que a empresa compete
- b. Modos de Competição: estratégias corporativas, estratégias de negócios, estratégias funcionais
- c. Posição da Empresa no ambiente
- d. Recursos Estratégicos
- e. Desempenho e Resultados estratégicos
- f. Composto ou Mix de Marketing

Para Miles e Snow (1978), as organizações estabelecem comportamento estratégico pautado no atendimento dos fatores do ciclo administrativo (escolha de produtos e mercados; tecnologia de produção e distribuição; inovação e racionalização de estrutura e processos). Ainda segundo os autores e explicitado no

quadro 4, essencialmente quatro são as estratégias competitivas estabelecidas pelas organizações: defensiva, prospectora, analítica e reativa.

Categoria Estratégica	Descrição
Estratégia defensiva	Uma empresa, seguindo esta estratégia, procura localizar e manter uma linha de produtos/serviços relativamente estável. Seu foco concentra-se em uma gama de produtos/serviços mais limitada do que de seus concorrentes e tenta proteger seu domínio por meio da oferta de produtos com melhor qualidade, serviços superiores e/ou menores preços. Não procura estar entre os líderes da indústria, restringindo-se àquilo que sabe fazer tão bem, ou melhor, que qualquer um.
Estratégia prospectora	Uma empresa que adota esta estratégia está continuamente ampliando sua linha de produtos/serviços. Enfatiza a importância de oferecer novos produtos/serviços em uma área de mercado relativamente mais ampla. Valoriza ser uma das primeiras a oferecer novos produtos, mesmo que todos os esforços não se mostrem altamente lucrativos
Estratégia analítica	Uma empresa que segue esta estratégia tenta manter uma linha limitada de produtos/serviços relativamente estável e, ao mesmo tempo, tenta adicionar um ou mais novos produtos/serviços que foram bem sucedidos em outras empresas do setor. Em muitos aspectos, é uma posição intermediária entre as estratégias defensiva e prospectora.
Estratégia reativa	A firma que adota uma estratégia reativa exibe um comportamento mais inconsistente do que os outros tipos. É uma espécie de não-estratégia. Não arrisca em novos produtos/serviços, a não ser quando ameaçada por competidores. A abordagem típica é esperar para ver e responder somente quando forçada por pressões competitivas para evitar a perda de clientes importantes e/ou manter lucratividade.

QUADRO 4 - ESTRATÉGIAS DE MILES E SNOW (1978)

Fonte: Gimenez (1998, p.30).

Para Miller (1986; 1987), organizações orientadas para o mercado, especialmente aquelas focadas em estratégias de inovação buscam estruturas que facilitem a inovação. Já organizações em estágio de maturidade em crescimento demandam estruturas divisionalizadas.

Miller (1987) salienta que muitas organizações focadas em inovações buscam consumidores que não procuram menores custos, mas sim, por inovações. E o contrário é verdadeiro quando estabelece que as organizações com posicionamento estratégico de baixo custo buscam mercados consumidores de produtos estandardizados pelos quais consumidores buscam pagar menos (PORTER, 1980).

Desse modo, empresas com posicionamento estratégico de diferenciação demandam estruturas orgânicas e adhocráticas e empresas com posicionamento de

baixo custo demandam estruturas orientadas para a eficiência, comumente burocráticas e centralizadas (DAMKE, 2012).

2.2 REDES

Uma rede é um “conjunto de relações ou ligações sociais entre um conjunto de atores e também os atores ligados entre si” (EMIRBAYER; GOODWIN 1994, p.1449). Powell e Smith-Doerr (1994) complementam salientando que as redes são conjuntos de relações entre atores e seu resultado demonstra sua tipologia, bem como sua intensidade. Tal linha de pensamento influenciou diversos autores, como o caso de Hutt *et al.* (2000) que possuem o entendimento de que as redes apresentam uma maior relação de densidade a partir de atores que possuem um envolvimento com alianças tanto horizontais quanto verticais de tal forma que busquem atender objetivos coincidentes.

Já no caso de Granovetter e Swedberg (2001), a rede é caracterizada pela interação regular estabelecida entre pessoas ou organizações. Seguindo tal perspectiva, Marshall (1982) enfatiza o fato de que a evidência da existência de uma rede deve ser mais do que simplesmente a evidência de cooperação entre os atores, é necessário observar o impacto da rede no mercado de trabalho, junto aos fornecedores, bem como apoio aos envolvidos além do conhecimento transpassar barreiras entre os participantes.

Para Van Aken e Weggeman (2000), todas as organizações estão envolvidas em alguma forma de rede. Desta forma, Fensterseifer *et al.* (1997), partindo do pressuposto de que nenhuma organização é autossuficiente, expressam que uma grande evidência conceitual de redes é apresentada ao identificar parcerias, cooperações, associações e no complemento existente entre as organizações e indivíduos.

Geindre (2001, apud VALE, *et al.*, 2006, p.138) “propõe cinco pontos fundamentais que caracterizam uma rede: tempo de existência; confiança; dependência compartilhada e interdependência; especificidade dos propósitos da relação; e natureza dos ganhos”.

Fundamentado nestes níveis, Brito (2001) demonstra alguns conceitos aplicados a redes, especialmente as maneiras de agir conjuntamente em estruturas de

cooperação, as quais podem acontecer por meio de três tipos de ligações - entendendo ligações como parcerias ao longo da cadeia produtiva - sendo elas:

- I. ligações para trás, nas quais são observadas as ligações com fornecedores e prestadores de serviço, incluindo apoio;
- II. ligações horizontais, as quais vinculam as organizações de mesmo nível, ou seja, organizações que possuem mesma estrutura interna, bem como mesmo objetivo;
- III. ligações para frente, as quais envolvem relações com os responsáveis pela comercialização dos produtos/serviços provenientes do objetivo principal da rede.

Powell (1990, p.300) estabelece características positivas acerca da utilização de redes como estratégia competitiva:

- a. A cooperação pode ser sustentada a longo prazo como um arranjo eficaz;
- b. Redes criam incentivos para a aprendizagem e a disseminação de informações, permitindo assim que as ideias possam ser rapidamente traduzidas em ação;
- c. A qualidade aberta de redes é mais útil quando os recursos são variáveis e o ambiente incerto;
- d. As redes oferecem significados altamente factíveis da utilização e melhoria de tais ativos intangíveis como conhecimento tácito e inovação tecnológica.

2.2.1 Cooperação em redes

Os níveis de exigência e concorrência, no mundo altamente globalizado, aos quais as organizações estão submetidas, forçam a busca de instrumentos que lhes forneçam vantagens competitivas e que possibilitem sua sobrevivência a longo prazo. Dentre as ferramentas existentes encontra-se a constituição de redes por parte das organizações (CRUZ *et al.*, 2008).

Para Marshall (1982), os arranjos de organizações em redes demonstram maior competitividade em relação a organizações dispersas no sistema econômico, possibilitando novas formas e ações conjuntas que possibilitem ganhos de eficiência e competitividade. Corroborando com essa ideia, Inojosa (1998) destaca que há uma relação de propulsão de criação de valor em organizações inseridas em uma estrutura

de redes, relacionando a parceria entre as partes interessadas como uma relação positiva de competitividade e desenvolvimento.

A cooperação entre organizações é derivada de ações deliberadas visando a ganhos competitivos (OLSON, 1999). Na mesma linha Schermerhorn (1975) afirma que a cooperação interorganizacional decorre do desenvolvimento de relações entre atores autônomos para a consecução de objetivos individuais e coletivos.

Reforçando as características da cooperação, Cassarotto e Pires (2001) enfatizam e evidenciam a existência da cooperação entre os variados membros sociais e organizacionais. Tal cooperação pode ser percebida de diversas maneiras, sendo segmentadas em quatro níveis explicados pelos autores como: o ato de extinguir o individualismo, a tolerância e a flexibilidade, aceitar as semelhanças do concorrente e abolir expressões que indiquem competitividade entre os membros.

Balestrin e Vershoore (2008) afirmam que para obter vantagem competitiva no cenário atual, por meio das habilidades singulares das organizações em um ambiente em constante mudança, dificilmente será sustentada por organizações que buscam, de forma isolada, manter níveis satisfatórios de informações desenvolvimento de competências. Fayard (in BALESTRIN; VERSHOORE, 2008) coloca que a utilidade central das redes é proporcionar uma visão panorâmica no ambiente de negócios, sustentando a capacidade de ação e de reação rápida mediante a possibilidade de alterar a disposição dos membros e complementar suas competências.

De acordo com Amato (1998), a atuação em redes de cooperação oferece aos seus atores uma possibilidade inovadora de relacionamento, diferenciando-se dos relacionamentos verticalizados e fragmentados da cadeia produtiva. Ayres (2001, p.6) afirma que:

a constituição de uma teia de relações em torno de objetivos delimitados e fortemente compartilhados, articulada para a concretização de atividades diversas e mutáveis, amplia o campo de ação das organizações não governamentais, gerando oportunidades e aumentando seu potencial competitivo.

Balestrin e Vershoore (2008) citam alguns ganhos competitivos estabelecidos por meio das redes de cooperação, conforme quadro 5.

Ganhos competitivos	Definição	Benefícios para os associados
Maior escala e poder de mercado	Benefícios obtidos em decorrência do crescimento do número de associados da rede. Quanto maior o número de empresas, maior a capacidade da rede de obter ganhos de escala e poder de mercado.	Poder de barganha, relações comerciais amplas, representatividade, credibilidade, legitimidade, força de mercado.
Geração de soluções coletivas	Os serviços, os produtos e a infraestrutura disponibilizados pela rede para o desenvolvimento dos seus associados.	Capacitação, consultoria empresarial, <i>marketing</i> compartilhado, prospecção de oportunidades, garantia ao crédito, inclusão digital, estruturas de comercialização.
Redução de custos e riscos	A vantagem de dividir entre os associados os custos e riscos de determinadas ações e investimentos que são comuns aos participantes.	Atividades compartilhadas, confiança em novos investimentos, complementariedade, facilidade transacional, produtividade.
Acúmulo de capital social	Diz respeito ao aprofundamento das relações entre os indivíduos, ao crescimento da sensação de pertencer ao grupo, à evolução das relações sociais, além daquelas puramente econômicas.	Limitação do oportunismo, ampliação da confiança, laços familiares, reciprocidade, coesão interna.
Aprendizagem coletiva	A socialização de conhecimentos entre os associados e o acesso a conhecimentos externos fortalecem o processo de aprendizagem coletiva entre as empresas da rede.	Socialização de informações e experiências, acesso a novos conhecimentos externos, <i>benchmarking</i> interno e externo.
Inovação colaborativa	As ações de cunho inovador desenvolvidas em conjunto por empresas, centros de pesquisa e demais agentes, por meio de um modelo de inovação aberto, integrado e em rede.	Novos produtos e serviços, adoção de novas práticas organizacionais, acesso a novos mercados e desenvolvimento de novos modelos de negócios.

QUADRO 5 - GANHOS DAS REDES DE COOPERAÇÃO

FONTE: Balestrin e Vershoore, 2008, p.120

Kogut (2000) complementa com alguns motivos para se atuar em rede: a atuação de redes contribui para se obter menores custos de transação; a rede cria um ambiente propício ao crescimento; a rede cria conhecimento e aprendizagem organizacional.

Lei e Slocum (1992) corroboram ao afirmar que o conhecimento organizacional constituído a partir da atuação em redes pode gerar ganhos aos atores envolvidos. Destaca-se ainda uma outra relevante razão contextualizada pela teoria da dependência de recursos, que infere que a busca de recursos valiosos é feita por meio de cooperação em redes (MINTZBERG *et al.*, 2000).

Koza e Lewin (1998) afirmam que o conhecimento organizacional criado a partir da cooperação é associada à descoberta de novas alternativas estratégicas, fator esse que motiva organizações e pessoas a agirem de forma cooperativa sob uma estrutura de redes. Cruz (2012) afirma que a efetiva formação de rede, contribui para geração e aplicação de novas tecnologias.

Nesse sentido, a rede pode ser utilizada como canal de transferência de conhecimento e demais recursos, diante disso, tende a se fortalecer, à medida que atrai mais atores (NIELSEN, 2001).

Para Porter (1989, p. 292-293), existem três formas gerais de inter-relações possíveis entre atores em uma rede organizacional:

- a. Inter-relações tangíveis: relações estabelecidas por meio de compartilhamento de atividades na cadeia de valor das unidades empresariais. Essas relações podem ser diferenciadas por vários tipos de compartilhamento como: produção, mercado, aquisição, tecnologia e infraestrutura.
- b. Inter-relações intangíveis: relações que envolvem a transferência de conhecimento gerencial entre cadeias de valores independentes.
- c. Inter-relações concorrentes: relações entre concorrentes que competem em mais de uma indústria. Estes concorrentes em múltiplos pontos necessariamente ligam indústrias porque a ação tomada em relações a eles em uma indústria pode ter implicações em outra. As inter-relações entre concorrentes tornam de maior importância o reconhecimento e a exploração das inter-relações tangíveis e intangíveis.

2.2.2 Centralidades de redes

Para Cruz (2012), os estudos de análise de redes são realizados por muitos pesquisadores com o objetivo de estabelecer uma base associativa positiva entre o posicionamento na rede com o desempenho ou comportamento dos atores. Para Scott (2000), um ator é considerado localmente central quando apresenta grande número de conexões com outros atores localmente, já para ser considerado globalmente central, é necessário possuir posição significativamente estratégica na rede como um todo. Marteleto (2001) infere que quanto maior for a centralidade de um ator, melhor posicionado está em relação às trocas e comunicação, o que lhe proporciona maior poder na rede.

Gómes *et al.* (2003) explicam que um determinado ator pode ser considerado central em uma rede por algumas formas, dentre elas, quando existe relação direta de comunicação com outros atores, quando se encontra próximo dos outros atores, assim podendo ser mais facilmente acessado, quando o ator cumpre função de intermediário na relação de outros atores da rede. Para tanto, três medidas são mais comumente utilizadas para avaliar a centralidade dos atores em uma rede, que são (GÓMES *et al.* 2003; HANNEMAN, 2001; SCOTT, 2000; WASSERMAN; FAUST, 1994):

- a. Centralidade de grau (*degree*): é medida por meio do número de laços - contatos diretos - que um ator possui com outros atores em uma rede, fato determinante para o nível de comunicação do ator (FREEMAN, 1979; WASSERMAN e FAUST, 1994).
- b. Centralidade de proximidade (*closeness*): baseada na de um ator em relação aos outros atores em uma rede. Fator determinante para estabelecer processos de comunicação com outros atores da rede evitando intermediadores (GOMÉS *et al.*, 2003).
- c. Centralidade de Intermediação (*betweenness*): De acordo com Freeman (1979) e Wasserman e Faust (1994), um ator é um intermediário que se liga a vários outros atores que não se conectam diretamente. Marteleto (2001, p.79) afirma que “O papel do mediador traz em si a marca do poder de controlar as informações que circulam na rede e o trajeto que elas podem percorrer”.

Mizruchi (2006), sobre a relevância do entendimento dos aspectos relacionados as redes, afirma que a análise de redes pode ser aplicável a qualquer assunto empírico, dando especial importância aos efeitos do comportamento de centralidade dos atores na rede. Corroborando com o contexto, Marteleto (2001) reforça a importância das centralidades de rede ao sugerir que a qualidade de uma interação entre atores em uma rede depende de suas posições na estrutura da rede. A autora (2001) afirma ainda que a interação entre os atores de uma rede necessariamente exerce influência sobre sua forma, conteúdo e função. Fundamentando esse raciocínio, Degenne e Forsé (1994) defendem que uma rede não se trata apenas das somas de suas relações, pois sua forma exerce influência sobre cada relação, podendo interferir no desempenho dos que a compõe.

Cruz (2012), em sua pesquisa realizada com carrinheiros do estado do Paraná, evidencia a relevância das maiores e menores centralidades de rede por meio de uma

série de estruturas de rede, testando assim, a associação positiva da estrutura relacional da rede no desempenho dos atores, em grande parte pela possibilidade de trocas de informações.

2.3 ECONOMIA SOLIDÁRIA

Para Rufino (2005, p. 33) “a economia solidária é um novo modelo econômico que possa pensar formas de integração entre os pressupostos dos ganhos de capitais e a ética da solidariedade e humanismo”. A autora (2005) afirma que a Economia Solidária (Ecosol) é caracterizada pela junção dos princípios de posse, produção e distribuição com o princípio da socialização, modelo esse tipicamente representado em forma de associações e cooperativas.

Segundo o Ministério do Trabalho e Emprego (MTE, 2014):

a economia solidária compreende uma diversidade de práticas econômicas e sociais organizadas sob a forma de cooperativas, associações, clubes de troca, empresas autogestionárias, redes de cooperação, entre outras, que realizam atividades de produção de bens, prestação de serviços, finanças solidárias, trocas, comércio justo e consumo solidário.

Nesse contexto, “compreende-se por economia solidária o conjunto de atividades econômicas de produção, distribuição, consumo, poupança e crédito, organizados sob a forma de autogestão” (MTE, 2014).

Em relação às características de atuação dos empreendimentos regidos pela Economia solidária, conforme apresentado no quadro 6, o Fórum Brasileiro de Economia Solidária (FBES; 2014) estabelece que:

Os projetos de economia solidária são baseados nos princípios de cooperação, solidariedade, inserção social e econômica. São atividades como cooperativas, associações, clubes de troca, empresas autogestionárias, redes de cooperação, entre outras, que realizam atividades de produção de bens, prestação de serviços, finanças solidárias, trocas, comércio justo e consumo solidário. Entre os diversos grupos beneficiados com esse tipo de ação estão trabalhadores rurais e urbanos.

Princípios Ecosol	
Cooperação	Solidariedade
Inserção Social	Cuidado com o meio ambiente e gerações futuras.
Inserção Econômica	Democracia
Justiça Social	Valorização do saber local e popular

QUADRO 6 - PRINCÍPIOS NORTEADORES DA ECONOMIA SOLIDÁRIA

FONTE: adaptado de Fórum Brasileiro de Economia Solidária (2014) / Instituto Labore (2015)

Corroborando com o contexto e buscando aprofundar-se em conceitos essenciais da economia solidária, o Ministério do Trabalho e Emprego (MTE, 2014) classifica os critérios de cooperação, dimensão econômica e solidariedade:

- a. **Cooperação:** existência de interesses e objetivos comuns, a união dos esforços e capacidades, a propriedade coletiva de bens, a partilha dos resultados e a responsabilidade solidária. Envolve diversos tipos de organização coletiva: empresas autogestionárias ou recuperadas (assumida por trabalhadores); associações comunitárias de produção; redes de produção, comercialização e consumo; grupos informais produtivos de segmentos específicos (mulheres, jovens etc.); clubes de trocas etc. Na maioria dos casos, essas organizações coletivas agregam um conjunto grande de atividades individuais e familiares.
- b. **Dimensão Econômica:** é uma das bases de motivação da agregação de esforços e recursos pessoais e de outras organizações para produção, beneficiamento, crédito, comercialização e consumo. Envolve o conjunto de elementos de viabilidade econômica, permeados por critérios de eficácia e efetividade, ao lado dos aspectos culturais, ambientais e sociais.
- c. **Solidariedade:** O caráter de solidariedade nos empreendimentos é expresso em diferentes dimensões: na justa distribuição dos resultados alcançados; nas oportunidades que levam ao desenvolvimento de capacidades e da melhoria das condições de vida dos participantes; no compromisso com um meio ambiente saudável; nas relações que se estabelecem com a comunidade local; na participação ativa nos processos de desenvolvimento sustentável de base territorial, regional e nacional; nas relações com os outros movimentos sociais e populares de caráter emancipatório; na preocupação com o bem estar dos trabalhadores e consumidores; e no respeito aos direitos dos trabalhadores e trabalhadoras.

Singer (2002, p. 10) explica que a “aplicação desses princípios une todos os que produzem numa única classe de trabalhadores que são possuidores de capital por igual em cada cooperativa ou sociedade econômica”.

Baseado nos critérios de atuação, o Ministério do Trabalho e Emprego (2014) classifica as organizações de economia solidária como:

coletivas e supra familiares, podendo adotar forma de associações, grupos de produção, clubes de troca, cooperativas, entre outras.(...) São organizações singulares ou complexas que exercem práticas permanentes - não eventuais -, podendo ser vinculadas a atividades de produção de bens, prestação de serviços, comercialização de insumos e podem dispor ou não o registro legal.

A fundamental característica da economia solidária se dá a partir da busca pelo crescimento econômico por meio de geração e distribuição de renda aos participantes – sem distinção de gênero, raça, idade - considerando os aspectos de proteção ambiental revela uma lógica de desenvolvimento sustentável (MTE, 2014).

Reforçando a afirmação acima, o Portal Brasil (2012) revela que é percebido por meio da atuação de empreendimentos de economia solidária a busca pelo atendimento das dimensões econômica e social da sustentabilidade. Caracterizam-se como alternativa de sobrevivência para várias famílias de condições econômicas desfavorecidas - revelando a preocupação em criar valor para sociedade. Porter (2011) defende que é dever de todos buscar soluções para sociedade - e não somente dever do estado.

2.3.1 Redes em Economia Solidária

“As redes de cooperação entre empresas oferecem condições de gerar oportunidades e vantagens competitivas” (RUFINO, 2003, p. 1). Para Balestrin e Vershoore (2008), a atuação cooperativa em rede decorre de ações deliberadas entre agentes autônomos para o alcance simultâneo de objetivos individuais e coletivos. Os autores complementam afirmando que nas últimas décadas a cooperação entre organizações assume uma maior importância devido à dificuldade das mesmas em atender as exigências competitivas isoladamente.

Em sinergia com o contexto, Olivieri (2003) afirma que a atuação cooperativa em rede possibilita articulação social, flexibilidade e conectividade. Percebe-se a partir dos potenciais benefícios gerados por meio da atuação em redes o interesse dos empreendimentos de economia solidária, visto que em sua grande maioria, se constituem em forma de associações e cooperativas (SENAES, 2014).

Segundo o Portal Brasil (2012):

As redes solidárias oferecem apoio logístico e de cooperação econômica para ajudar a articular empreendimentos econômicos solidários. O papel das redes é conectar os vários elos da cadeia produtiva ou mesmo reunir integrantes de um mesmo segmento. Com esse suporte, cooperativas e associações se interligam e as redes podem se estender por vários estados.

Para Rufino (2005), as redes de cooperação na economia solidária têm por objetivo o fortalecimento dos grupos e indivíduos, podendo se organizar de várias formas, tais como: cooperativas populares, empresas autogestionárias, empreendimento popular e clube de trocas e de poupança etc.

De acordo com Olivieri (2003), as redes formadas no elo da Economia Solidária são originárias de uma base igualitária e democrática. Segundo a Rede de Informação para o terceiro Setor (RITS, 2003) apud (RUFINO, 2003, p. 4) os principais fundamentos de funcionamento das redes preveem:

- a. Autonomia: independência de seus integrantes em relação aos demais, não havendo relação de subordinação;
- b. Valores e objetivos compartilhados: a união dos integrantes deve-se ao conjunto de valores e objetivos comuns;
- c. Vontade: as pessoas não são obrigadas a permanecer ou a entrar em uma rede;
- d. Conectividade: uma rede é uma amálgama dinâmica de muitos pontos. Só quando estão ligados uns aos outros é que indivíduos e organizações mantêm uma rede;
- e. Participação: a funcionalidade de uma rede só existe no momento de movimento, isto é, a cooperação entre os integrantes de uma rede é o que a faz movimentar;
- f. Multiliderança: uma rede não possui hierarquia. Todas as decisões são compartilhadas;
- g. Informação: circula livremente, emitida de pontos diversos e encaminhada de maneira não linear a uma infinidade de outros pontos, que também são emissores;
- h. Descentralização: uma rede não tem centro. Há um equilíbrio entre todos os nós, tornando-os potencialmente centros;
- i. Múltiplos níveis: uma rede pode se desdobrar em múltiplos níveis ou segmentos autônomos, capazes de operar independentemente do restante da rede, de forma temporária ou permanente, conforme a

demanda ou a circunstância. Sub-redes têm o mesmo “valor de rede” que a estrutura maior à qual se vinculam.

Rufino (2003, p.4) afirma que “a rede solidária organizada atende as demandas imediatas da população por trabalho, melhoria no consumo, educação, e começa a implantar um novo modo de produzir, consumir e conviver”.

2.4 VALOR COMPARTILHADO

O termo “Valor Compartilhado” (*shared value*) possui uma característica híbrida entre vantagem competitiva e responsabilidade social corporativa (Porter e Kramer, 2006). O conceito por trás do modelo do valor compartilhado é fruto de uma discussão sobre sustentabilidade corporativa.

2.4.1 Sustentabilidade Corporativa (SC)

Dyllick *et al.* (1999, apud ZAMCOPÉ *et al.* 2012, p. 304) afirmam que:

A sustentabilidade corporativa representa o atendimento das necessidades dos grupos de interesse da empresa (*stakeholders*), como acionistas, empregados, clientes, fornecedores, comunidade e governo, de forma direta ou indireta, sem comprometer sua capacidade para satisfazer as necessidades de grupos de interesse futuros e implica em uma interpretação muito mais ampla do conceito de capital do que normalmente é utilizado por economistas ou ecologistas.

Para Nascimento *et al.* (2008), “*Stakeholders*” são pessoas ou organizações que influenciam e são influenciadas pela operação e resultados de uma determinada organização. Corroborando com o envolvimento dos *stakeholders* com a sustentabilidade corporativa (SC), Freeman (1984) explica que pelo viés dos grupos de interesse, as organizações não são somente responsáveis perante seus acionistas, mas também devem buscar alcançar benefícios para os grupos de interesse que podem afetar ou são afetados pela sua operação.

Diante desse cenário e buscando operacionalizar a estratégia para o atendimento da sustentabilidade corporativa, Bansal (2005.p. 199-200) defende que as organizações devem buscar o desenvolvimento da sustentabilidade corporativa por meio de três princípios definidos:

- a. Integridade ambiental por meio de gestão ambiental corporativa, no sentido de buscar a redução do impacto negativo das organizações no meio ambiente.
- b. Equidade social por meio de responsabilidade social corporativa, “ao buscar atender as expectativas econômicas, legais e éticas de todos os interessados e não somente dos acionistas financeiros”.
- c. Prosperidade econômica por meio de criação de valor, por meio de melhorias na cadeia de valor (Porter, 1985) e redução dos custos dos insumos.

Van Marrewijk (2003) revela existir uma fundamental distinção entre responsabilidade social corporativa e sustentabilidade corporativa. A primeira é relacionada aos aspectos de participação da organização e das pessoas no diálogo com os grupos de interesse sobre temáticas relevantes à sociedade, relatórios de sustentabilidade como indicadores e busca pela transparência. Enquanto a sustentabilidade corporativa foca na criação de valor, gestão ambiental, sistemas de produção limpa, gestão do capital humano e assim por diante.

Pautados na distinção acima citada, Porter e Kramer (2006) apresentam uma crítica à responsabilidade social corporativa, alegando ser genérica, reativa e fragmentada, produto de ações dissociadas da estratégia da organização. Fato esse relevante para essa não produzir impacto social importante bem como promover a competitividade da organização a longo prazo. A crítica de Porter e Kramer (2006) corroborou para o lançamento do termo valor compartilhado posteriormente.

2.4.2 Criação de Valor Compartilhado

Porter e Kramer no final do ano de 2006 publicaram *The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, que deu origem ao conceito da Criação de Valor Compartilhado (CVC) estabelecido em 2011 com a publicação de *The Big Idea*.

A premissa central que direciona o conceito de CVC considera que a competitividade de uma companhia e a saúde das comunidades em torno dela são mutuamente dependentes. Assim, a conexão entre o progresso econômico e social pode estimular o próximo ciclo de crescimento global, redefinindo o capitalismo (PORTER; KRAMER, 2011).

O termo *Shared Value* surge abarcado pelo histórico de pesquisas e publicações de Michael Porter no campo da estratégia e vantagens competitivas. A aproximação entre vantagens competitivas e aspectos de sustentabilidade socioambiental pode ser observada por meio da publicação *Toward a New Conception of the Environment-Competitiveness Relationship* por Porter e Van Der Lindle (1995) em que estabelecem que regulamentações ambientais deverão motivar as organizações a buscar melhorias na sua cadeia de valor e assim podendo aumentar lucros e vantagens competitivas. Ainda em 1995, os mesmos autores publicaram o estudo *Green and Competitive: Ending the Stalemate* afirmando que apenas as organizações que responderem às regulamentações ambientais com soluções de inovação poderão obter sucesso.

Nesse sentido, o modelo de gestão promovido pela CVC surge da junção dos conceitos de produtividade e competição oriundos dos objetivos das organizações, compromisso ambiental e atenção às necessidades sociais como interesse da sociedade. Porter e Kramer (2006; 2011) afirmam que o atual modelo do sistema capitalista está desgastado, reforçando a premissa de que cada vez mais os negócios são apontados como a principal causa dos problemas sociais, ambientais e econômicos do mundo. Entende-se assim que a CVC propõe transformar problemas sociais relevantes para as organizações em oportunidades de negócios, contribuindo assim para resolução dos desafios críticos de ordem social, ao mesmo tempo em que alcança uma maior rentabilidade. Esse movimento, segundo Porter e Kramer (2006; 2011), pode dar origem à próxima grande transformação do mundo dos negócios por meio da condução da próxima onda de inovação e crescimento da produtividade na economia global, além de remodelar o capitalismo e sua relação com a sociedade. Porter (2011) explica que a CVC surge como um novo modelo de se estabelecer a relação entre as organizações e a sociedade, um modelo de capitalismo do valor compartilhado.

Sachs (1994) sugere que a ideia da dependência mútua da dimensão econômica com a dimensão ambiental estabelecida pela sustentabilidade deve ser

considerada por políticos e tomadores de decisão em todo o mundo, com isso, buscar o desenvolvimento de novas políticas para minar a competitividade entre as organizações e garantir que a provocação por um crescimento econômico sustentável tenha entrado na agenda dos grandes líderes políticos. Sachs (1994) expõe cinco dimensões para a sustentabilidade: a dimensão econômica refere-se à busca de um gerenciamento mais eficiente; a dimensão social diz respeito à busca da criação de processos para desenvolver a sociedade com maior equilíbrio entre a geração e distribuição de renda; a dimensão ecológica diz respeito ao uso consciente dos recursos naturais, regulamentações que protejam a natureza e redução das emissões de resíduos e poluição; a dimensão geográfica busca a redução da concentração industrial em grandes centros e exploração agrícola consciente; por fim, a dimensão cultural busca fortalecer as culturas locais garantindo sua perenidade e busca por inovações sustentáveis.

Levantando a importância do olhar público sobre aspectos da sustentabilidade, Farina (1999) salienta a relevância do envolvimento do poder público nas questões referentes ao crescimento sustentável, defendendo que o desempenho das organizações não depende exclusivamente de sua capacidade de gestão, pois estas estão condicionadas à provisão de um conjunto de bens públicos e privados, sobre os quais não têm controle, isso sem falar das questões tecnológicas.

Para Porter e Kramer (2011), a premissa que tange a CVC diz que a competitividade de uma organização e boas condições das comunidades em torno dela são mutuamente dependentes. Em um dos estudos que precedia a ideia de CVC, Porter e Kramer (2006) afirmam que historicamente há um esforço por parte das organizações em melhorar as consequências socioambientais de suas atividades, no entanto, os resultados estão aquém do que deveria estar. Um dos fatos que explica esse fenômeno se dá pelo fato das organizações tomarem a Responsabilidade Social Empresarial de maneira genérica, não fazendo com que ela contribua para traçar uma estratégia empresarial única.

Para diferenciar a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) e a Criação de Valor Compartilhado, é necessário observar que as organizações pautadas na primeira geram bons relatórios sociais e promovem ações para melhorar sua reputação, enquanto as organizações pautadas na segunda geram lucro enquanto abordam questões sociais relevantes para a sociedade (PORTER, 2011). No entanto, Elkington (2011), criador do termo *Triple Bottom Line* salienta que apesar de inúmeras

virtudes, a configuração dada à CVC não é capaz de abranger questões como direitos humanos, suborno e corrupção, como se faz na RSE estratégica.

Morais Neto *et al.* (2012) lembram que Porter (2007) defende que os conceitos de sustentabilidade devem ser considerados de maneira estratégica pelas organizações. Do contrário, a RSE não se torna estratégica e não se traduz em ganhos para sociedade. Entende-se que para Porter, a RSE possui grande valor, no entanto não é aplicada de maneira efetiva pelas organizações. Para Moraes Neto *et al.* (2012), a grande virtude de Porter e Kramer (2011) foi cunhar o termo Criação de Valor Compartilhado permitindo que as dimensões da sustentabilidade fossem colocadas de maneira estratégica para as organizações, orientando os investimentos das organizações para as comunidades.

Para o fortalecimento do conceito da criação de valor compartilhado nas organizações será necessário que líderes e gestores desenvolvam novas ferramentas e conhecimentos. Bem como um aprofundamento sobre as necessidades sociais, uma maior compreensão das verdadeiras bases de produtividade da empresa, e a capacidade de colaborar por meio de ações de características que visam ou não o lucro. Ao mesmo tempo em que o governo necessita regulamentar políticas que incentivem a criação de valor compartilhado (PORTER; KRAMER, 2011).

Em um recente estudo publicado na *Academy of Management Journal*, (HOWARD-GRENVILLE *et. al*, 2014), os autores afirmam que as organizações de modo geral, sejam elas públicas, privadas ou organizações sem fins lucrativos, devem buscar adaptações por meio da construção de resiliência, criando condições de atender tanto as demandas econômicas quanto as ambientais e sociais. Diante disso, percebe-se por parte dos autores uma cobrança por uma posição ativa por parte de todas as organizações acerca das dimensões da sustentabilidade.

No referido estudo, os autores dão ênfase à necessidade do atendimento às dimensões ambientais por parte das organizações, salientando que mudanças climáticas exigiriam uma série de demandas e características a toda sociedade, como remodelagem de cadeia de valor, novos arranjos produtivos, novas formas de se viver e trabalhar, maior rigor na utilização de recursos naturais entre outras características que iriam demandar uma modificação da maneira como gerentes e funcionários iriam interagir e se motivar. Além de alertar sobre possíveis impactos de longo alcance sobre a sociedade, em questões como transporte, energia, infraestrutura, políticas públicas.

Diante do atual cenário estabelecido, a Criação de Valor Compartilhado sugere que a evolução das inovações tecnológicas é fundamental para contribuir para a diminuição da poluição nos níveis atuais e para buscar novas soluções para os problemas de escassez de recursos naturais, contribuindo para a sustentabilidade (PORTER; KRAMER, 2011).

2.4.3 Caminhos para Criação de valor compartilhado

Porter e Kramer (2011) estabeleceram três caminhos distintos para criação de valor compartilhado, conforme pode ser observado na figura 1.

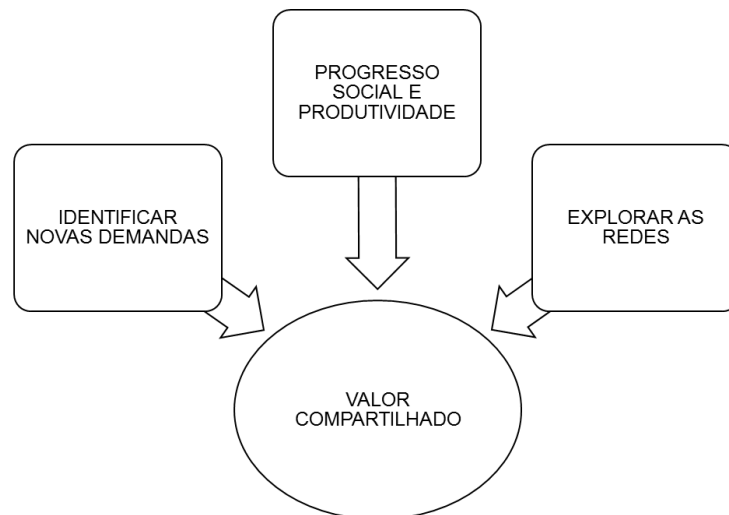


FIGURA 1- CAMINHOS PARA O VALOR COMPARTILHADO
FONTE: adaptado de Porter e Kramer (2011). Tradução livre

Na sequência, apresenta-se a discussão das dimensões destacadas na figura 1.

Identificar Novas Demandas

Porter e Kramer (2011) ressaltam a importância de as organizações buscarem identificar as reais necessidades da sociedade - em todos os níveis econômico e sociais - para que possam oferecer produtos e serviços que sejam realmente úteis para sociedade, utilizando-se do processo de inovação para atender as demandas

identificadas. Ao ignorar a busca por identificar as necessidades, as organizações perdem oportunidades de gerar melhores resultados.

Nesse sentido, o ponto de partida para a geração desse tipo de valor compartilhado é a identificação das necessidades, benefícios e mazelas sociais que estão ou poderiam estar associados aos produtos e serviços que a organização oferece.

Corroborando com o contexto, Hart e Prahalad (2002) sugerem que as organizações devem observar as oportunidades por meio de estratégias inclusivas, podendo assim, se beneficiar de crescimento nos lucros, bem como promover contribuições para sociedade. Moraes Neto e Pereira (2012) afirmam que além da atuação para o atendimento das necessidades das classes menos favorecidas economicamente, as organizações podem obter resultados positivos por meio da inovação tecnológica para redução da utilização de insumos não renováveis em sua fabricação.

Progresso Social e Produtividade

Porter e Kramer (2011) defendem a associação de desempenho entre o progresso social e a produtividade na cadeia de valor. Os autores afirmam que o não cuidado com a preservação das externalidades como, impacto ambiental, capacitação dos colaboradores, ambiente de trabalho, entre outros podem acarretar custos econômicos para a cadeia de valor.

Conforme ilustrado na figura 2, as externalidades influenciam e são influenciadas pela produtividade da organização.



FIGURA 2 - A CONEXÃO ENTRE VANTAGEM COMPETITIVA E EXTERNALIDADES
 FONTE: Porter e Kramer (2011). Tradução livre.

No entanto, Porter e Kramer (2011) inferem que ao considerar uma maior responsabilidade socioambiental, a organização melhora as condições da comunidade que a cerca, gerando assim condições favoráveis de produtividade e vantagem competitiva para si. Melhores condições de trabalho e de vida, assim como processos e produtos que considerem o dano ao meio ambiente, são maneiras de aumentar a produtividade ao passo que atende às demandas sociais (MORAIS NETO; PEREIRA, 2012). Corroborando com a informação, Porter e Van der Lindle (1995) afirmam que leis ambientais bem projetadas deverão incentivar as organizações a buscar melhorias no processo de produção ou na qualidade do produto, podendo assim, aumentar seus lucros e vantagens competitivas.

Explorar as Redes

Porter e Kramer (2011) afirmam que a busca pela redefinição da produtividade na cadeia de valor e o processo de criação e inovação sofrem influência das concentrações geográficas de organizações e ativos públicos (*Clusters*) que o cercam. Para eles, *clusters* são

concentrações geográficas de organizações, negócios correlatos, fornecedores, prestadores de serviços e infraestrutura logística. Um *cluster* não inclui somente empresas, mas também programas acadêmicos, associações comerciais e organizações de normalização. Também se vale de ativos públicos na comunidade a seu redor, como escolas e universidades, água potável, leis de justa concorrência, padrões de qualidade e transparência do mercado (PORTER; KRAMER, 2011, p. 12. Tradução livre).

Os autores afirmam ainda que um *cluster* com deficiências de ordens como logística, capacitação e treinamento, cadeia de fornecedores, entre outros, poderá onerar ainda mais as organizações, no sentido de que estas terão que investir mais para garantir boas condições de operação. Uma organização gera valor compartilhado ao reforçar a atuação em *clusters* para melhorar a própria produtividade e, ao mesmo tempo, preencher lacunas ou corrigir falhas nas condições estruturais em torno do *cluster*.

Corroborando com o contexto, Porter (1998) afirma que *Clusters* afetam a concorrência de três maneiras principais:

- a. Por meio do aumento da produtividade das empresas sediadas na área;
- b. Pela condução da direção e ritmo da inovação, que sustenta o crescimento futuro da produtividade;
- c. Estimulando a criação de novas empresas, o que amplia e fortalece o próprio *cluster*.

Porter e Kramer (2011) afirmam ainda que um *cluster* qualificado possibilita a cada membro se beneficiar de um maior ganho em escala, garantindo resultados melhores sem que sua flexibilidade seja sacrificada.

2.4.4 Mensuração de Criação de Valor Compartilhado

Porter *et al.* (2012) identificam a falta de uma metodologia de avaliação que integre os avanços sociais diretamente aos avanços do negócio, e vice e versa. Os autores afirmam que essa construção auxiliará na diminuição do ceticismo dos investidores e, finalmente, transformar os critérios pelos quais a comunidade de investimento premia as organizações. Na prática, os autores defendem que um processo na metodologia de mensuração de criação de valor compartilhado criará valor tangível aos seus investidores.

Diante dessa necessidade, Porter *et al.* (2012) examinaram doze grandes organizações que possuem a busca pela criação de valor compartilhado em suas estratégias. O objetivo da pesquisa era identificar as práticas de medição utilizadas pelas organizações. Como resultado, identificaram que o processo de medição de valor compartilhado é distinto de outras abordagens de medição existentes, é prático e exequível, e permite um ótimo acompanhamento de performance nas estratégias de valor compartilhado.

Observa-se na figura 3 o processo integrado para medição de valor compartilhado, contemplado por quatro etapas distintas: Identificar questão social para atender; analisar viabilidade; acompanhar o progresso; e medir os resultados e buscar novas alternativas de criar valor.

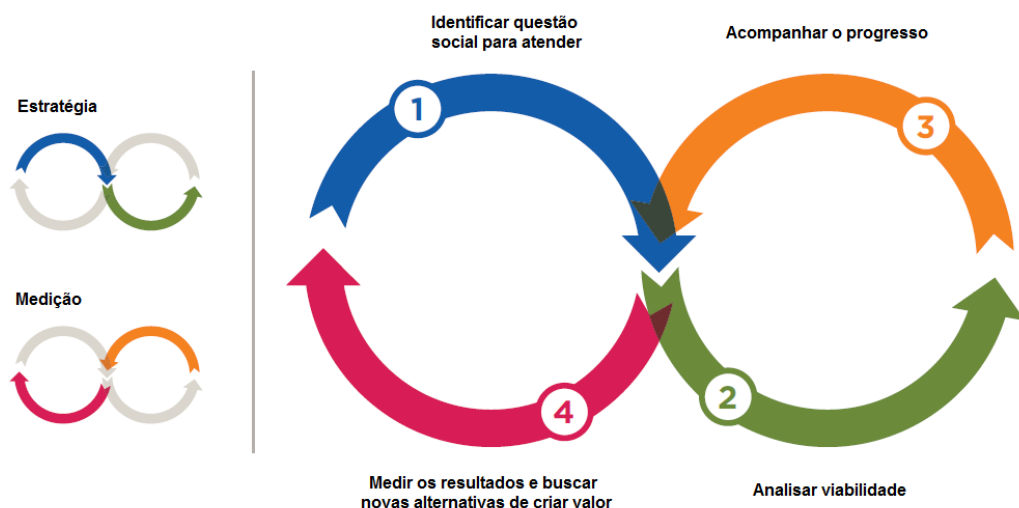


FIGURA 3 - PROCESSO INTEGRADO DE MEDIÇÃO DE VALOR COMPARTILHADO
FONTE: Porter *et al.* (2012, p.3).

1. **Identificar questão social para atender:** O ponto de partida para o valor compartilhado é identificar e priorizar as questões sociais específicas que representam oportunidades para aumentar as receitas ou reduzir custos. Isto requer uma análise sistemática das necessidades insatisfeitas e lacunas sociais e uma análise de como elas se sobrepõem com o negócio em todos os três níveis de valor compartilhado (redefinição de mercados, necessidades e produtos, redefinição de produtividade na cadeia de valor e desenvolvimento de *cluster* local). O resultado deste passo é uma lista de questões sociais prioritárias que uma estratégia de valor compartilhado pode atingir.
2. **Análise de viabilidade:** após identificar o potencial de impacto social em um, dois ou nos três níveis de criação de valor compartilhado, o próximo passo é desenvolver a viabilidade com base em pesquisas e análises de como

determinado impacto social impactará diretamente o desempenho dos negócios.

3. **Acompanhar o progresso:** podendo utilizar o estudo de viabilidade como roteiro, em seguida, é necessário acompanhar o progresso aos objetivos desejados.
4. **Medir os resultados e buscar novas alternativas de criar valor:** a etapa final centra-se na validação entre o link do impacto social e resultados do negócio. Determinando se o dispêndio de recursos corporativos e benefícios à sociedade obtiveram um bom retorno conjunto. As lições e insights dessa análise poderão impulsionar ainda mais a criação de valor por meio da refinação da estratégia de valor compartilhado e execução (PORTER, *et al.* 2012, P.4-5).

Como práticas de medição utilizadas pelas organizações, Porter *et al.* (2012) estabeleceram 27 indicadores para subsidiar o gerenciamento das organizações na criação de valor compartilhado, conforme quadro 7.

Níveis da Geração de Valor Compartilhado	Resultados dos Negócios	Resultados Sociais
Redefinição de Necessidades, Mercados e Produtos: Como os segmentos não atendidos podem incrementar as receitas e lucro	• Aumento da receita	• Melhoria da assistência ao cliente/paciente
	• O aumento da quota de mercado	• Redução da emissão de carbono
	• Aumento do crescimento do mercado	• Melhoria da nutrição
	• Melhoria da rentabilidade	• Melhoria da educação
Redefinição de produtividade na cadeia de valor: Como melhor gerenciar as operações visando uma maior produtividade e redução de riscos	• Melhoria da produtividade	• Redução do consumo de energia
	• Redução dos custos de logística e operacionais	• Redução do uso da água
	• Fornecimento seguro	• Redução de matérias-primas
	• Melhoria da qualidade	• Habilidades de trabalho melhoradas
	• Melhoria da rentabilidade	• Melhoria dos rendimentos dos trabalhadores
Possibilitando o desenvolvimento do Cluster Local: Como a melhoria das condições sociais ao redor da organização desencadeia	• Redução de custos	• Melhoria da educação
	• Fornecimento seguro	• O aumento da criação de emprego
	• Melhoria da distribuição e infraestrutura	• Melhoria da saúde

crescimento e ganhos de produtividade	• Melhoria do acesso da força de trabalho	• Rendimentos melhorados
	• Melhoria da rentabilidade	

QUADRO 7 - RESULTADOS DOS NEGÓCIOS E RESULTADOS SOCIAIS POR NÍVEL DE VALOR COMPARTILHADO

FONTE: PORTER *et. al* (2012, p. 3) - tradução livre

Porter *et al.* (2012) salientam que em geral as organizações acompanham o progresso das questões sociais e os resultados dos negócios separadamente e não compreendem como vincular o atendimento de necessidades sociais em sua estratégia poderá contribuir para melhores resultados do negócio. Diante disso, explicam que para a utilização do processo integrado de mensuração de valor compartilhado é necessário ter a compreensão de que a identificação e boa análise de viabilidade sobre atuação sobre necessidades sociais podem gerar resultados positivos corporativos.

2.4.5 Valor Compartilhado e o Capitalismo

No trabalho *The Big Idea*, Porter e Kramer (2011), finalizam com considerações sob a potencialidade do modelo de CVC gerar uma evolução da maneira pela qual consideramos o capitalismo, segundo os autores um olhar estreito e imediatista. Para Porter e Kramer (2011, p. 16) “o valor compartilhado está definido como um novo conjunto de melhores práticas que toda organização deve adotar”. Segundo eles, ao incorporar o propósito social às estratégias organizacionais, a sociedade como um todo avançará.

Os desafios inerentes ao atendimento de questões sociais demandarão por parte das organizações um processo contínuo de inovação para oferecer os produtos e serviços por meio de novas configurações da cadeia de valor e criação de tecnologias, bem como, superarão a concepção estreita do capitalismo sem ganhos para sociedade (PORTER; KRAMER, 2011). Ainda segundo os autores, o sistema capitalista possui o potencial incomparável de gerar valor para sociedade e o valor compartilhado traz uma nova lógica para abarcar as questões sociais desprezadas pelas organizações, em especial aquelas que buscam retorno financeiro de curto prazo, permitindo assim, criação de valor para sociedade por meio do atendimento

dessas questões. Ou seja, “o propósito das organizações deve ser redefinido para criação de valor compartilhado, e não somente o resultado econômico para si” (PORTER; KRAMER, 2011, p. 4).

Nesse sentido, afirmam que “essa conexão entre o sucesso da organização e o sucesso da comunidade gerará a próxima grande onda de inovação e crescimento, remodelando o capitalismo atual” (PORTER; KRAMER, 2011, p. 17), e para isso, uma série de fatores corroboram, tais como, uma crescente conscientização sob os problemas sociais e crescente escassez de recursos naturais. Ainda nesse contexto Porter e Kramer (2011) afirmam que criação de valor compartilhado não é filantropia, mas um comportamento que, ditado pelo interesse próprio, busca gerar valor econômico por meio da geração de valor social.

2.4.6 Críticas à Criação de Valor Compartilhado

Recentemente o conceito da CVC foi duramente criticado. Crane *et al.* (2014) expuseram o modelo de CVC elaborado por Porter e Kramer (2011) como banal, ingênuo, alegando ter graves deficiências. Muito embora as críticas tenham sido duras, os críticos também consideraram alguns aspectos positivos do modelo. Pode-se observar no quadro 8 os principais aspectos positivos e negativos elencados pelos críticos.

Forças e Fraquezas do Conceito de CVC	
Forças	Fraquezas
CVC possui grande aceitação por profissionais e estudiosos	CVC não é original;
CVC eleva metas sociais a um nível estratégico	CVC ignora a tensão entre objetivos corporativos e objetivos sociais;
CVC estabelece papel claro para os governos em comportamento responsável	CVC é baseada numa concepção superficial do papel da empresa na sociedade;

CVC acrescenta rigor às ideias do "capitalismo consciente" e fornece um arcabouço teórico de conceitos.	CVC é ingênuo acerca dos desafios legais das organizações.
---	--

QUADRO 8 - FORÇAS E FRAQUEZAS DO CONCEITO DE CVC

FONTE: CRANE *et al.* (2014, p. 132) – tradução livre.

Em relação a falta de originalidade apontada, Crane *et al.* (2014) argumentam que as críticas realizadas por Porter e Kramer (2006; 2011) à responsabilidade social empresarial (RSE) desconstroem décadas de discussões acadêmicas sobre o tema, principalmente ao vincular o termo quase exclusivamente a ações de filantropia.

Crane *et al.* (2014) alegam que ao pautar o termo *Shared Value* Porter e Kramer (2011) omitem ideias discutidas anteriormente sobre criação de valor ao negócio e à sociedade, como por exemplo, a teoria dos *stakeholders* e princípios estabelecidos em leis, à exemplo da *Benefit Corporation*, legislação que classifica as organizações como transparentes e responsáveis, características que contribuem para o fortalecimento da legitimidade e perenidade das organizações.

William *et al.* (2013, p. 4) discorrem sobre as principais características da *Benefit Corporation*:

- a. a exigência de que uma empresa de benefícios deve ter um propósito corporativo para criar um impacto positivo significativo sobre a sociedade e o meio ambiente;
- b. uma expansão dos deveres dos administradores para exigir a consideração das partes interessadas não-financeiras, bem como os interesses financeiros dos acionistas;
- c. a obrigação de apresentar um relatório sobre o seu desempenho social e ambiental global usando um padrão de terceiros abrangente, crível, independente e transparente.

Porter e Kramer (2014) se justificam alegando que o modelo da revista onde publicaram o estudo sobre a CVC não é adequado para revisão literária, no entanto reconhecem em espaços como seminários, palestras e aulas a contribuição de produções acadêmicas que contribuíram com as discussões de criação de valor e vantagem competitiva e criação de valor para sociedade como *blended value* de Jed Emerson, o estudo da Base da Pirâmide de Hart e Prahalad, Sustentabilidade e a base da pirâmide, estudo do capitalismo consciente de Scherin e Mackay, sustentabilidade e o *triple botton line* de Elkington, Savitz e Weber entre outros.

Sob a alegação de haver lacunas no modelo da CVC, Crane *et al.* (2014) afirmam que não há evidências de que as organizações que se comportam de maneira ética e sustentável se tornam mais rentáveis e tão pouco existem orientações para

situações em que a busca pela criação de valor compartilhado não esteja alinhada aos objetivos de outras partes interessadas. Para Crane *et al.* (2014, p. 137) “a fatia de mercado que valoriza essa virtude não é suficientemente importante para gerar interesse de todas as organizações a se comportar de forma mais responsável”.

Ao presumir o interesse das organizações a aderir a normas externas e regulamentações que incentivariam o cumprimento de estratégias de criação de valor à sociedade, Porter e Kramer demonstram um comportamento ingenuamente otimista, pois não consideram os problemas sociais globalmente reconhecidos em relação ao cumprimento das exigências dos desafios legais (CRANE *et al.* 2014).

O modelo da CVC demonstra ainda uma incoerência conceitual no que diz respeito a sua contribuição para remodelar o capitalismo,

ao observar o modelo das cinco forças, nota-se que as partes interessadas, - como clientes e fornecedores - não são consideradas como atores em uma organização de valor compartilhado, mas concorrentes para o lucro. Nesse sentido, o modelo explica que as organizações mais bem-sucedidas são aquelas que conseguem expandir seu lucro de forma que lhes permitam compartilhar desproporcionalmente seus benefícios.(...) Diante disso, a crítica se dá ao fato de que os fundamentos de negócios que sustentam a visão de Porter de estratégia parecem minar os objetivos muito amplos que o projeto de valor compartilhado pretende alcançar (CRANE *et al.*, 2014, p. 140-141).

Ao defender o modelo da CVC, Porter e Kramer (2014) alegam que o modelo não trata do objetivo utópico de eliminar toda a injustiça social, mas sim que a aplicação de seus princípios vinculada a ferramentas de gestão empresarial poderá ser eficiente na resolução de problemas sociais e, por meio de ganho de escala, contribuir para um mundo melhor. Ainda em resposta às críticas recebidas, Porter e Kramer (2014, p. 149) destacam que:

o motivo pelo qual as produções sobre CVC (PORTER E KRAMER, 2006; 2011) têm atraído tanto a atenção dos pesquisadores e organizações se dá ao fato de que o modelo fornece uma visão global e estratégica de como pensar sobre o papel da corporação na sociedade, que não só contempla questões isoladas de filantropia corporativa, a RSE e sustentabilidade, mas também distingue CVC como um modelo distinto, poderoso e transformacional que está incorporado no propósito central das corporações.

Por fim, Porter e Kramer (2014) alegam que o desenvolveram por meio de pesquisas sobre os efeitos das externalidades nas organizações, incluindo os seus

próprios trabalhos sobre o meio ambiente, pobreza urbana, saúde global, e outras questões sociais pelos últimos 20 anos e rebatem as críticas alegando que o tipo de pensamento apresentado pelos seus críticos contribui para que os argumentos de responsabilidade social empresarial e sustentabilidade tenham se esvaecido, pois insistem que as organizações que visam gerar um bem social necessariamente terão que abrir mão de ganhos financeiros.

2.5 ECONOMIA SOLIDÁRIA COMO ESTRATÉGIA DE VALOR COMPARTILHADO

Conforme estabelecido por Porter e Kramer (2006; 2011), o atual sistema capitalista demanda dos atores que estão sob seus efeitos, buscas constantes de estratégias para sobrevivência. Dentro desse contexto, encontram-se também os empreendimentos de economia solidária que, segundo Singer (2002), seguem premissas não capitalistas, no entanto, assim como as demais organizações, buscam alternativas de sobrevivência e progresso no mercado (MASSARO, 2014). Bastiani (2001) explica que embora com princípios distintos, empreendimentos de ES e organizações que buscam maximizar lucros enfrentam os mesmos desafios no cenário competitivo, pois assim como o segundo, o empreendimento de ES deve ser capaz de gerar renda para sobrevivência do negócio e de seus colaboradores.

Entre os princípios da Economia Solidária pautados pelo Instituto Labore (2015) destacam-se os seguintes:

Cooperação em vez de forçar a competição. Convida-se o trabalhador a se unir a trabalhador, empresa a empresa, país a país, acabando com a "guerra sem tréguas" em que todos são inimigos de todos e ganha quem seja mais forte, mais rico e, frequentemente, mais trapaceiro e corruptor ou corrupto.

Justiça social na produção, comercialização, consumo, financiamento e desenvolvimento tecnológico, com vistas a promoção do bem viver das coletividades e da justa distribuição da riqueza socialmente produzida, eliminando as desigualdades materiais e difundindo os valores da solidariedade humana.

Cuidado com o meio ambiente e responsabilidade com as gerações futuras. (...) O desenvolvimento ecologicamente sustentável socialmente justo e economicamente dinâmico, estimula a criação entre os elos do que produzem, os que financiam a produção, os que comercializam os produtos e os que consomem (cadeias produtivas solidárias locais e regionais).

Em complemento aos princípios acima citados o Ministério do Trabalho e Emprego (MTE, 2014) afirma que:

Considerando suas características, a economia solidária aponta para uma nova lógica de desenvolvimento sustentável com geração de trabalho e distribuição de renda, mediante um crescimento econômico com proteção dos ecossistemas.

Para atuação dentro do contexto solidário acredita-se que novos modelos e estratégias de atuação em cooperação e de maneira sustentável surgirão de modo a permitir o atendimento às demandas econômicas dentro de limites que promovam igualdades e oportunidades para sociedade (SEN, 2000). Dentro desse contexto, Borzaga, Depedri e Galera (2012) afirmam que há um crescente interesse por parte dos pesquisadores em observar formas de produção alternativas ao capitalismo, movimento apoiado por organizações de cunho social.

Diante de tais afirmações percebe-se que a economia solidária aponta para uma lógica que contribui para o desenvolvimento sustentável ao demonstrar em seus princípios a geração de trabalho e renda considerando o zelo com o meio ambiente e com as gerações futuras, a busca pela justiça social na cadeia produtiva, pelo incentivo ao trabalho em rede e a busca por inovações e novas tecnologias.

Para Singer (2002), o sistema econômico competitivo atual, não atua de forma equilibrada sobre os que sofrem seus efeitos, contribui com parte da sociedade e segrega a outra, criando assim condições desiguais de competição e consequente ambiente hostil. Porter e Kramer (2006; 2011) atentos ao o que eles chamam de crescimento de base zero, e às questões relacionadas à sustentabilidade socioambiental estabelecem o modelo do valor compartilhado. Desenvolvido dentro de um cenário capitalista, esse modelo contempla aspectos comuns às premissas da economia solidária. Essencialmente na responsabilização das organizações em gerar resultados positivos para sociedade, seja pelo atendimento a públicos até então inalcançados – elencando elementos de cunho social -, seja pela melhoria na cadeia de valor por meio de mitigação dos gastos com externalidades – trazendo preocupações ambientais e com o indivíduo -, ou pelo fortalecimento do trabalho em redes (*clusters*) – salientando a importância da cooperação para o desenvolvimento do negócio e da sociedade.

Ao analisar esse cenário, entende-se que a busca pelo atendimento dos princípios da economia solidária é uma das alternativas viáveis para empreendimentos e organizações gerarem benefícios pra si e para sociedade. Fenômeno este denominado por Porter e Kramer (2006; 2011) como criação de valor compartilhado.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem o objetivo de descrever os procedimentos metodológicos empregados para alcançar o objetivo da presente pesquisa. A seguir serão apresentadas as perguntas de pesquisa, a definição dos termos, a classificação e o delineamento da pesquisa, as técnicas de coleta e análise de dados e as estratégias para garantir validade e confiabilidade a esse estudo.

3.1 QUESTÕES DE PESQUISA

Com base no problema de pesquisa, objetivos geral e específicos desse projeto de pesquisa, bem como para orientar a coleta dos dados, apresentam-se as seguintes questões de pesquisa:

- a. Quais os tipos de estratégias adotados pelas padarias da rede de empreendimentos solidários;
- b. Quais os tipos de gestão aplicada pela liderança nos empreendimentos da rede;
- c. Quais os tipos de estrutura administrativa aplicados nos empreendimentos da rede;
- d. Quais os níveis de criação de valor compartilhado pelos empreendimentos;
- e. Qual o relacionamento – observado por centralidades - dos empreendimentos da rede;
- f. Quais as combinações específicas das variáveis mencionadas acima possuem associação com a criação de valor compartilhado.

3.2 DEFINIÇÃO DOS TERMOS

Para melhor compreensão do projeto de pesquisa, tomou-se o cuidado de expor a definição constitutiva e operacional dos conceitos de incerteza ambiental, modo administrativo, atitude empreendedora, conteúdo estratégico e valor compartilhado.

Estrutura administrativa

D.C.: Mintzberg (2003, p. 10) classifica a estrutura organizacional como “a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é feita a coordenação entre essas tarefas”.

D.O.: Conforme pesquisa realizada por Damke (2012), a identificação da estrutura administrativa adotada pelos empreendimentos será operacionalizada por meio de quais configurações estruturais – mecânicas ou orgânicas - foram adotadas pelos colaboradores das organizações pesquisadas, utilizando-se de classificação proposta por Davidson (2005).

Imperativo Liderança – Atitude empreendedora

D.C.: Carland *et al.* (1992) entendem que a atitude empreendedora são traços do empreendedor que estão ligados a busca pelo reconhecimento por parte da sociedade, a busca pela riqueza e o anseio pela autonomia na sua atuação junto à organização.

D.O.: Conforme testado por (DAMKE, 2012), para identificar os aspectos de atitude empreendedora nos empreendimentos da rede organizacional das padarias comunitárias, será aplicado o instrumento desenvolvido por Carland *et al.* (1992), denominado *Carland Entrepreneurship Index – (CEI)*, que considera a atitude empreendedora em três faixas: de micro-empreendedor (0 a 15), empreendedor (16 a 25) e macro-empreendedor (26 a 33).

Imperativo Estratégia

D.C.: A estratégia trata da busca pelo desempenho da organização por meio dos seus produtos, serviços e tecnologias que a empresa desenvolverá ao considerar o público e localidade (MILLES; SNOW, 1978; ANSOFF, 1991).

D.O.: A estratégia será avaliada por meio da identificação de quais são os padrões comportamentais estabelecidos afim de atender as demandas do ambiente. Para aplicação nessa pesquisa será utilizado o método testado e aplicado por Fagundes e Gimenez (2009). O método foi construído a partir da identificação de quais das estratégias genéricas (defensiva, prospectora, analítica e reativa) estabelecidas por Miles e Snow (1978) são aplicadas nos empreendimentos, utilizando-se de escala desenvolvida por Davig (1986).

Criação de Valor Compartilhado

D.C.: Para Porter e Kramer (2011), a criação de valor compartilhado envolve a geração de valor econômico de forma a criar também valor para a sociedade - com o enfrentamento de suas necessidades e desafios. É a conexão entre o sucesso da organização e o progresso social. Valor compartilhado não é responsabilidade social, filantropia ou mesmo sustentabilidade, mas uma nova forma de obter sucesso econômico.

D.O.: Para observação do nível de criação de valor compartilhado será utilizado um instrumento (Apêndice A) baseado na proposta de Porter *et al.* (2012), que apresenta um quadro com 20 indicadores para resultados dos negócios e resultados sociais para cada nível da geração de valor compartilhado (redefinição de necessidades, mercados e produtos; redefinir a produtividade na cadeia de valor; ativar o desenvolvimento do *cluster* local).

Relacionamento de redes

D.C.: Para Oliver (1990), o relacionamento entre organizações é constituído por meio de ligações, fluxos e transações duradouras de recursos entre duas ou mais organizações.

D.O.: Para observar os relacionamentos estabelecidos entres as padarias da associação, é apresentado na etapa seis do questionário, as perguntas que revelarão

os motivadores para o relacionamento. Na sequência, serão calculados os indicadores de centralidade de grau, intermediação e proximidade com o auxílio do *software* de análise de redes sociais Ucinet 6 *for Windows*, versão 6.153.

- a. Centralidade de grau (*degree*): calculada pela fórmula é medida por meio do número de laços - contatos diretos - que um ator possui com outros atores em uma rede, fato determinante para o nível de comunicação do ator (FREEMAN, 1979; WASSERMAN e FAUST, 1994).

Fórmula: $CD(ni) = d(ni) / g-1$ sendo $0 \leq CD(ni) \leq 1$.

- b. Centralidade de proximidade (*closeness*): baseada na de um ator em relação aos outros atores em uma rede. Fator determinante para estabelecer processos de comunicação com outros atores da rede evitando intermediadores (GOMÉS *et al.*, 2003).

Fórmula: $CC(ni) = (g-1) / [\sum d(ni, nj)] = (g-1)CC(ni)$

- c. Centralidade de Intermediação (*betweenness*): De acordo com Freeman (1979) e Wasserman e Faust (1994), um ator é um intermediário que se liga a vários outros atores que não se conectam diretamente. Marteleto (2001, p.79) afirma que “O papel do mediador traz em si a marca do poder de controlar as informações que circulam na rede e o trajeto que elas podem percorrer”.

Fórmula: $CB(ni) = CB(ni) / (g-1)(g-2)/2$

3.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Nesta sessão, buscou-se apresentar a classificação da pesquisa, o tipo de estudo a ser realizado, natureza, objeto de estudo, bem como o instrumento de coleta de dados e as técnicas de análise e interpretação dos dados.

3.3.1 Classificação da Pesquisa

A pesquisa se enquadra em uma abordagem positivista. Uma das suas principais características é que a explicação científica da realidade se dá sobre os fatos/fenômenos observáveis, com o pressuposto de neutralidade do pesquisador (TRIVIÑOS, 1987).

Trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva. Para Gil (2007) a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. A temática da geração de valor compartilhado traz uma lógica nova de ganhos para organização, ao mesmo tempo em que, garante ganhos para sociedade. O objetivo da pesquisa é observar as características de geração de valor compartilhado em empreendimentos de economia solidária. Diante disso, a pesquisa se classifica como exploratória pelo motivo de não haver pesquisa teórico/empírica que trabalhe com essa perspectiva na geração de valor compartilhado.

Em relação à pesquisa descritiva, sua característica é descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987).

A pesquisa constitui-se como uma pesquisa de campo de corte transversal. Para Neuman (2009), o corte transversal permite analisar uma ou mais variáveis de um fenômeno em um determinado momento específico.

Sendo sua estratégia de pesquisa o método de levantamento censitário em uma população de empreendimentos de economia solidária integrantes de uma rede descrita na próxima seção. Para Milone (2004, p. 10), censo “é o estudo que considera todos os elementos da população”. Para o autor, a pesquisa censitária oferece o máximo de qualidade, no entanto, sua utilização por vezes se torna inviável pelos altos custos, grandes volumes de atores e complexidade das populações envolvidas.

Para Malhotra e Birks (2006, p. 225) o método *survey* apresenta vantagens no sentido de que o questionário é simples de se administrar, as respostas são limitadas às opções fornecidas e codificar, analisar e interpretar dos dados são relativamente simples. Os autores ainda afirmam que os questionários de *survey* podem ser aplicados principalmente de três formas, sendo por telefone, pessoalmente ou por correio.

3.3.2 Escolha do Objeto da Pesquisa

Para a escolha do objeto da pesquisa levou-se em conta alguns aspectos específicos para possibilitar sua execução. Primeiramente levou-se em conta a necessidade de haver uma rede organizacional formal para que se pudesse observar as características de atuação e articulação em redes. Outro aspecto essencial para realização do trabalho é a presença das premissas de economia solidária nos empreendimentos estudados, com a evidência da preocupação ao atendimento de necessidades sociais bem como o atendimento dos resultados econômicos colocados na construção do termo valor compartilhado.

A partir desses critérios, optou-se pela Associação das Padarias e Cozinhas Comunitárias Fermento na Massa por entender que a mesma possui estreita relação com os conceitos de economia solidária e criação de valor compartilhado.

A Associação das Padarias e Cozinhas Comunitárias Fermento na Massa atua como rede organizacional de economia solidária há mais de 10 anos e está localizada na Rua Mahatma Ghandi, 2012 no bairro Xaxim na cidade de Curitiba, estado do Paraná. Foi fundada em 23 de abril do ano de 2007, atualmente conta com vinte e oito empreendimentos, atuando como entidade civil, de direito privado, sem fins lucrativos. Com sede e foro na cidade de Curitiba, é formada por representantes das Padarias Comunitárias e Cozinhas Comunitárias que fazem parte do conselho gestor, e tem duração por prazo indeterminado (KNAPIK; BEZ, 2007).

No quadro 9 são apresentadas as padarias da associação.

Nº	Nome da Padaria Comunitária	Bairro/Cidade	Nº	Nome da Padaria Comunitária	Bairro/Cidade
1	Amizade	Piraquara	15	Pão da Vida	
2	CECOPAM	Xaxim	16	Q. Delícia	Osternaq
3	Delícias Caseiras (Belvedere)	Piraquara	17	Rio Bonito (Nova Vida)	Tatuquara
4	Fany	Pinheirinho	18	Sagrada Família	CIC
5	Irati	Irati	19	Santa Isabel	Bairro Novo
6	Mãos de Fada	Bairro Novo	20	Santa Maria das Vitórias	Sítio Cercado
7	Monte Carmelo	Pinheirinho	21	Santa Terezinha	Campo do Tenente
8	N Sra de Fátima (Irati I)	Irati	22	Santo Antônio	Colombo
9	Nossa Senhora Aparecida	Bairro Novo	23	Santo Antônio Maria Claret	Pinhais

10	Nossa Senhora Auxiliadora	Sítio Cercado	24	São Cristovão (AIC)	Vila Guaíra
11	Nossa Senhora da Luz	CIC	25	São Pedro (Cajuru)	Cajuru
12	Nova Semente	Almirante Tamandaré	26	São Sebastião	Sítio Cercado
13	Novo Amanhecer	Fazendinha	27	São Tiago	
14	Pães Caseiros (Mãe de Deus)	Piraquara	28	Sta Rita (Cai de Cima)	Quitandinha

QUADRO 9 - EMPREENDIMENTOS DA ASSOCIAÇÃO DAS PADARIAS COMUNITÁRIAS

FONTE: elaborado pelo autor (2015).

A associação estabelece como objetivo geral contribuir com a melhoria na qualidade de vida da população, especialmente a mais carente, por meio da experimentação e aplicação de métodos sócio-produtivos baseado nos princípios da economia solidária.

3.3.3 Técnicas de coleta de dados

Para obtenção dos dados primários que envolvem as questões de estrutura, estratégia, atitude empreendedora, criação de valor compartilhado e relacionamento entre os atores da associação das padarias, optou-se pela utilização do questionário como fonte de evidência. Para Yeremko *et al.* (1986), questionário é um conjunto de perguntas sobre tópicos determinados que não testa a habilidade do respondente, mas mede sua opinião, seus interesses, aspectos de personalidade e informação biográfica. Os questionários causam menos desconforto do que as observações além de se apresentarem como alternativa útil para o pesquisador com recursos limitados e pouco tempo, são fáceis de tabular e particularmente adequados para um grande número de participantes (GIMENEZ, 1994 p.76). Além disso, os questionários fornecem acesso a outros contextos e permitem que os dados sejam coletados em épocas diferentes (MCDONOUGH; MCDONOUGH, 1997).

A primeira etapa do questionário foi composta por questões para caracterizar o empreendimento e o respondente responsável: número de colaboradores; nome e tempo de existência do empreendimento; cargo do respondente; nível de escolaridade; gênero; idade; e tempo de atuação no empreendimento.

Na segunda etapa, para identificar a estrutura administrativa, conforme testado por Damke (2012), utilizou-se a escala proposta por Davidson (2005), no formato de escolha forçada.

A terceira etapa identifica a estratégia competitiva adotada pelos empreendimentos com base na tipologia estabelecida por Miles e Snow (1978). Conforme já testado por Fagundes e Gimenez (2009) foi utilizado o instrumento desenvolvido por Davig (1986) composto por 4 questões em formato de escolha forçada.

A quarta etapa contempla a observação da atitude empreendedora, utilizando o índice *Carland Entrepreneurship Index* (CEI) na versão em português (GIMENEZ, 2004; DAMKE, 2012). Para Damke (2012, p. 105):

O CEI consiste de um questionário de autoresposta com trinta e três frases afirmativas em pares, no formato de escolha forçada. (...) o instrumento, quanto a sua tabulação, permite a separação dos respondentes entre os valores de 0 a 33 pontos, contidos em três faixas: de “Micro-Empreendedor” (0 a 15) ao “Macro-Empreendedor” (26 a 33), passando pela faixa intermediária de Empreendedor (16 a 25).

Na quinta etapa, para identificar o nível de criação de valor compartilhado utilizou-se uma proposta baseada nos indicadores para criação de valor compartilhado de Porter *et al.* (2012, p.3). Esse construto foi composto por uma escala intervalar de 7 pontos que varia de 1 – altamente imperceptível a 7 – altamente perceptível).

Por fim, na sexta etapa, levantou-se os relacionamentos existentes entre as padarias da associação para identificação dos indicadores de centralidade de grau, intermediação e proximidade.

No quadro 10 apresenta-se o resumo das dimensões que foram observadas para identificar as variáveis da pesquisa.

Estratégia	<ul style="list-style-type: none"> - Prospectoras: são inovadoras e buscam desenvolver novos produtos e explorar novos mercados; perseguem a posição de liderança; Suas características são baixo nível de formalização, alta flexibilidade e descentralização na tomada de decisão. - Defensivas: permanecem em seus nichos de mercado e limitam-se ao melhoramento dos produtos já existentes; são mais formalizadas e centralizadas, dando maior ênfase na eficiência e controle. - Analíticas: buscam combinar a capacidade de exploração e inovação do tipo prospectivo com a habilidade do tipo defensivo de atender mercados existentes eficientemente. - Reativas: não possuem relação consistente de estratégia-estrutura. Mesmo que uma empresa deste tipo perceba mudanças nos mercados em que opera, não será capaz de responder com eficiência.
Estrutura Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> - Mecânica - Orgânica

Atitude Empreendedora	<ul style="list-style-type: none"> - Micro-empreendedor: conduz um negócio que não deverá crescer, mas que se torna uma referência em sua cidade; o seu negócio é a fonte de renda familiar ou para estabelecer emprego familiar (de 0 - 15 pontos). - Empreendedor (16 a 25 pontos). - Macro-empreendedor: vê seu negócio como um meio de mudar o seu setor e tornar-se um líder por meio de crescimento de seus negócios (de 25 a 33 pontos).
Nível de Criação de Valor Compartilhado	<ul style="list-style-type: none"> - Nível de benefícios para o negócio. - Nível de benefícios para sociedade.
Relacionamento entre organizações	<ul style="list-style-type: none"> - Centralidade de grau - Centralidade de Intermediação - Centralidade de Proximidade

QUADRO 10 - CARACTERÍSTICAS DAS DIMENSÕES ESTUDADAS

FONTE: o autor (2015), adaptado de Damke (2012)

Tomou-se o cuidado de executar um pré-teste da ferramenta de coleta de dados com uma padaria comunitária com o objetivo de identificar possíveis falhas e melhorias para o instrumento. Por se tratar de empreendimentos que não estabelecem hierarquia de cargos, optou-se por retirar a questão que apresentava o “cargo do dirigente”. Para adequar o questionário à linguagem mais comumente utilizada nas associações de economia solidária, as palavras “empresa” e “organização” foram substituídas por “empreendimento”. Por fim, adequou-se os termos técnicos corporativos por termos mais adequados ao entendimento dos respondentes.

3.3.4 Técnicas de análise de dados

Para o tratamento dos dados aplicou-se testes quantitativos com utilização de técnicas estatísticas analisadas com o apoio do *software* SPSS (*Statistical Package For The Social Sciences*).

Apresenta-se, primeiramente a análise descritiva exploratória sobre a população da pesquisa com o perfil dos colaboradores e dos empreendimentos.

Por conseguinte, é realizada a análise fatorial exploratória sobre a escala de criação de valor compartilhado. Segundo Tabachnick e Fidell (2001), a técnica estatística de análise fatorial exploratória é comumente utilizada para evidenciar subconjuntos coerentes de um conjunto de variáveis.

Posteriormente são realizados os testes de Kaiser-Mayer-Okin para adequação da análise fatorial exploratória, teste Alfa de Cronbach e teste de esfericidade de Bartlett para verificar a correlação entre as variáveis.

O passo seguinte trata-se do agrupamento das variáveis por meio de uma técnica de análise de *cluster*. Para Hair *et al.* (2005, p. 559) a análise de *Cluster* trata-se de “técnicas multivariadas cujo principal objetivo é agrupar objetos a partir de suas características”.

Após a identificação dos *clusters*, que serão associados com um melhor desempenho de criação de valor compartilhado, serão realizados testes para identificar a normalidade dos dados, aplicando-se o teste de normalidade Shapiro-Wilk.

Ao identificar os dados como normais ou não normais, são realizados o teste t ou Anova – em caso de normalidade -, ou Mann-Whitney – em caso de não normalidade. Nessa etapa foram analisados os dados referentes aos fatores de CVC e os valores de centralidades de rede. Em seguida realiza-se o teste Qui Quadrado (χ^2) para associar as demais dimensões aos agrupamentos.

Na figura 4, apresentam-se os procedimentos de análise dos dados que foram executados na pesquisa.

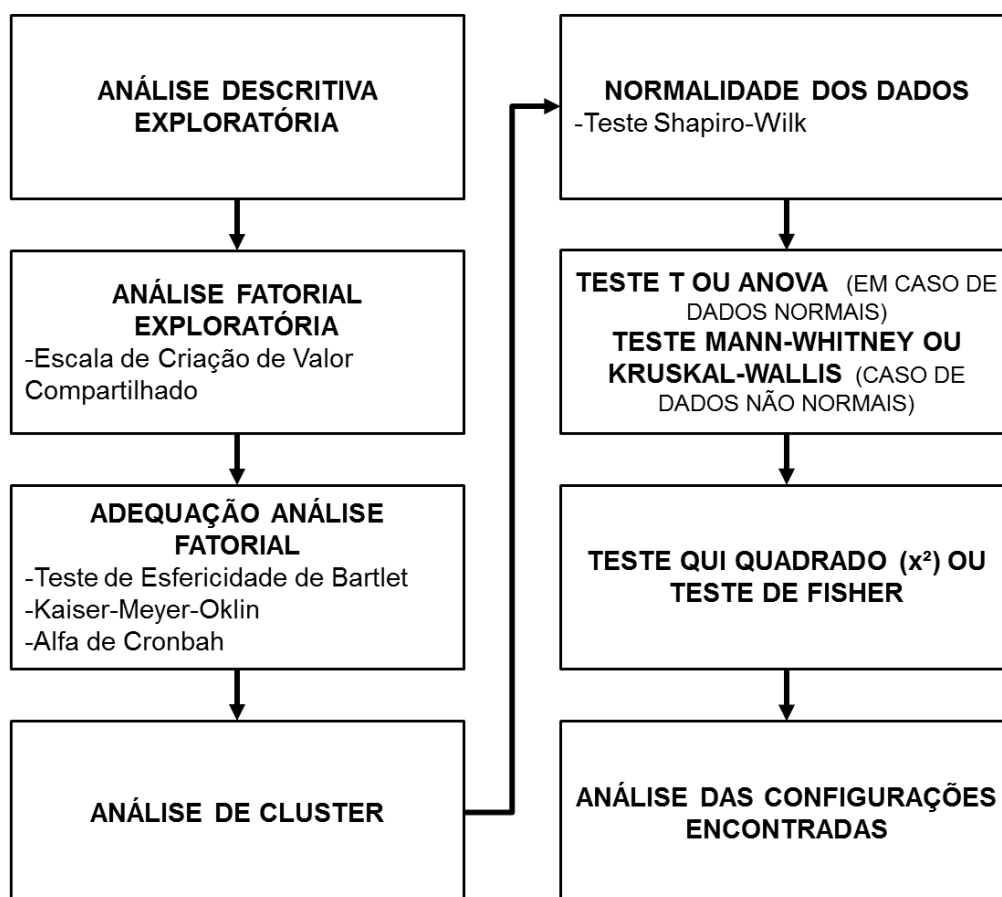


FIGURA 4 - PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DOS DADOS

Fonte: elaborado pelo autor (2015)

O quadro 11 apresenta o resumo das metodologias que foram adotadas, seus objetivos estratégicos e resultados esperados:

Objetivos Específicos	Forma de coleta	Forma de análise	Resultados Esperados
a) Identificar o tipo de estratégia adotado pelos atores da rede de empreendimentos solidários;	Questionário	Miles e Snow (1978)	Revelar o tipo de estratégia entre Defensiva, Prospectora, analítica ou reativa
b) Identificar o tipo de gestão aplicada pela liderança nos empreendimentos da rede;	Questionário	Escala de <i>Carland Entrepreneurship Index - CEI</i>	Revelar o comportamento da atitude empreendedora nos agrupamentos entre micro empreendedor, empreendedor e macro empreendedor

c) Identificar o tipo de estrutura administrativa aplicados nos empreendimentos da rede;	Questionário	Classificação de Davidson (2005)	Identificar a estrutura administrativa entre mecanicista ou orgânico nos empreendimentos
d) Analisar por meio das centralidades de rede, o relacionamento estabelecido entre os empreendimentos da rede;	Questionário	Centralidade de grau, centralidade de proximidade e centralidade de intermediação	Identificar quais os empreendimentos mais possuem relações diretas, quais são mais fáceis de ser acessados e quais intermediam relações
e) Identificar o nível de criação de valor compartilhado pelos empreendimentos;	Questionário	Escala inspirada em Porter <i>et al.</i> (2012)	Identificar o nível de criação de valor compartilhado em relação ao negócio e em relação a sociedade em cada empreendimento
f) Identificar quais as combinações específicas das variáveis mencionadas acima possuem associação com criação de valor;	Questionário	<ul style="list-style-type: none"> - Análise descritiva exploratória - Análise Fatorial Exploratória - Testes de adequação - Análise de Cluster - Teste de normalidade dos dados - Teste Mann-Whitney - Teste qui-quadrado (χ^2) 	Categorizar as configurações encontradas em relação ao desempenho de criação de valor compartilhado.

QUADRO 11 - MÉTODOS APLICADOS NA PESQUISA

Fonte: elaborado pelo autor (2015)

Compreendendo a importância do atendimento aos critérios de qualidade estabelecidos para validade e confiabilidade, a pesquisa buscará se utilizar das técnicas de tratamento dos dados, descrição clara e objetiva e fidelidade aos dados. Para Gaskell e Bauer (2005) validade trata-se da legitimidade com que se pode concluir a partir da pesquisa, já a confiabilidade trata-se da consistência do procedimento metodológico, devendo esse obter resultados aproximados em pesquisas em certo ponto semelhantes.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção foi dividida em subseções, sendo a primeira referente à descrição do perfil do colaborador e do empreendimento, em seguida a apresentação dos resultados estrutura administrativa, estratégia, atitude empreendedora, níveis de criação de valor compartilhado e análise de redes. Por fim, faz-se uma apresentação e descrição das configurações de empreendimentos que resultaram do tratamento dos dados de forma conjunta.

4.1 PERFIL DO COLABORADOR E DO EMPREENDIMENTO

O objetivo dessa seção é apresentar as principais análises descritivas acerca dos colaboradores como o tempo de atuação junto ao empreendimento, gênero predominante nas padarias, idade e nível de escolaridade, conforme consta na tabela 3.

TABELA 3 - DESCRIÇÃO DO PERFIL DO COLABORADOR

Variável	Classes	N	N %
Tempo de trabalho no empreendimento	Até 12 meses	6	21,4%
	De 13 a 24 meses	3	10,7%
	De 25 a 36 meses	7	25,0%
	De 37 a 48 meses	2	7,1%
	Acima de 49 meses	10	35,7%
Sexo	Feminino	25	89,3%
	Masculino	3	10,7%
Idade	Até 20 Anos	1	3,6%
	De 21 a 30 Anos	0	0,0%
	31 a 40 Anos	3	10,7%
	41 a 50 Anos	5	17,9%
	51 a 60 Anos	14	50,0%
	Acima de 61 Anos	5	17,9%
Nível de escolaridade	Primeiro grau incompleto	11	39,3%
	Primeiro grau completo	4	14,3%
	Segundo grau incompleto	3	10,7%
	Segundo grau completo	4	14,3%
	Superior incompleto	0	0,0%
	Superior completo	4	14,3%
	Especialização	1	3,6%

Mestrado	0	0,0%
Doutorado	1	3,6%
Pós Doutorado	0	0,0%

Fonte: o autor (2015)

Primeiramente, observamos que 35,7% dos colaboradores respondentes dos questionários apresentam um tempo de serviço no empreendimento superior a 49 meses, seguido de 7,1% que apresentam um tempo de serviço entre 37 e 48 meses, na sequência, 25% dos respondentes apresentam tempo de trabalho no empreendimento entre 25 e 36 meses. Diante desses dados, observamos que mais de 65% dos colaboradores estabeleceram um vínculo superior a 2 anos com os empreendimentos. Durante a aplicação dos questionários, percebemos que muitos colaboradores apontam que há por parte dos empreendimentos um cuidado muito grande com as pessoas, suas características e história, fatores que, segundo eles, contribuem para uma permanência junto aos empreendimentos.

Em relação ao gênero, observamos que a grande maioria dos colaboradores das padarias comunitárias são mulheres, representadas por 89,3% enquanto o gênero masculino é representado por 10,7% apenas. Durante a coleta de dados e observando também documentos das padarias comunitárias demonstrou-se atuação que corrobora o empoderamento feminino. Esse fato é melhor explicado quando olhado em conjunto com os dados de idade e nível de escolaridade.

A média de idade dos respondentes do questionário supera os 51 anos e é representada por 67,9%, composto por 17,9% das respondentes acima dos 61 anos e 50% com idade entre 51 e 60 anos. Esses dados revelam uma atuação predominantemente feminina e já com uma idade considerada mais avançada para o mercado de trabalho, o que revela bem as características sociais da economia solidária ao fazer frente ao desemprego estrutural e à exclusão social (BUZZATTI, 2007). Somado a esses fatores, a tabela 3 também apresenta que cerca de 52% dos respondentes possui níveis baixos de instrução acadêmica, com cerca de 39% com primeiro grau incompleto e 13% com primeiro grau completo. Percebeu-se durante o processo de coleta de dados um sentimento forte de gratidão por parte dos respondentes em relação aos empreendimentos de economia solidária estudados, no sentido de que para muitos dos respondentes foi sua primeira oportunidade de trabalho com boas condições de atuação, características de empoderamento,

participação na gestão, oportunidade de serem ouvidas, constituir amizades e bons relacionamentos, entre outros fatores positivos.

Já em relação aos empreendimentos solidários estudados, estes apresentam uma média de 3,57 colaboradores por empreendimentos e uma média de idade de 6,29 anos conforme pode ser visualizado na tabela 4. Entende-se que a média de idade dos empreendimentos é positivamente impactada pela média de tempo da atuação dos colaboradores nos empreendimentos, demonstrando assim uma sinergia construída. Já em relação à média de colaboradores por empreendimento, por não se tratarem de padarias com grandes escalas de produção, somado ao fato de que muitos dos empreendimentos atuam apenas três vezes por semana, não se faz necessário número maior de colaboradores nos empreendimentos.

TABELA 4 - DESCRIÇÃO DO PERFIL DO EMPREENDIMENTO

Variável	Média	Desvio Padrão	1ºQuartil	Mediana	3ºQuartil
Número de colaboradores	3,57	1,53	2,50	3,00	4,50
Idade do empreendimento	6,29	4,67	3,00	6,00	10,00

Fonte: o autor (2015)

4.2 ESTRUTURA ADMINISTRATIVA

Em relação à estrutura administrativa, classificada por Miller (1987) como a distribuição de recursos de maneira que permita a organização realizar a gestão administrativa (conduzir, coordenar e controlar), observou-se esse fenômeno sobre os tipos Mecanicistas e Orgânicos estabelecidos por Burns e Stalker (1961). O instrumento utilizado para análise estabelecia o olhar da estrutura administrativa sobre o controle, procedimentos, práticas, estilos e equipe, conforme descrito na tabela 5.

TABELA 5 - ESTRUTURA ADMINISTRATIVA

Questões	Classes	N	N %	P-valor
Controle	Controle Mecânico	6	21,4%	0,005
	Controle Orgânico	22	78,6%	
Procedimento	Procedimento Mecânico	10	35,7%	0,186
	Procedimento Orgânico	18	64,3%	
Práticas	Práticas Mecânicas	9	32,1%	0,089
	Práticas Orgânicas	19	67,9%	
Estilo	Estilo Mecânico	11	39,3%	0,345
	Estilo Orgânico	17	60,7%	
Equipe	Equipe Mecânica	11	39,3%	0,345
	Equipe Orgânica	17	60,7%	

Teste Binomial; H0 = 50% e H1 ≠ 50%; nível de significância de 5%

Fonte: o autor (2015)

Ao observar os resultados sobre estrutura administrativa, percebe-se que em relação ao modo de controle utilizado pelos empreendimentos, o controle orgânico é explorado por 78,6% dos empreendimentos, recorrendo a controles informais e descomplicados, enquanto o mecanicista por apenas 21,4%. Já em relação aos procedimentos realizados pelas padarias, 64,3% dos empreendimentos possuem características orgânicas de execução, enquanto cerca de 35,7% possuem características mecanicistas. Quanto as práticas das padarias, 67,9% dos empreendimentos possuem características orgânicas de adaptação livre a circunstâncias mutáveis, enquanto 32,1% das padarias apresentam características mecanicistas. Já para o estilo das padarias, 60,7% apresenta estilo orgânico em que a gestão transita livremente entre formal a informal, enquanto 39,3% apresenta estilo mecanicista. Por fim, em relação à equipe, 60,7% apresentam características orgânicas em que as situações e os comportamentos determinam o comportamento adequado, enquanto 39,3% apresentam características mecanicistas.

A opção pela condução orgânica dos empreendimentos foi evidenciada inúmeras vezes ao pesquisador durante as visitas e as reuniões das padarias comunitárias como maneira de facilitar a adaptação das pessoas ao trabalho, garantir uma maior flexibilidade e autonomia aos envolvidos. Burns e Stalker (1961) ressaltam que nenhuma configuração de gestão se pauta integralmente ao modelo orgânico ou ao modelo mecanicista. São sim uma combinação de elementos entre os sistemas de gestão orgânicos e mecanicistas.

4.3 ESTRATÉGIA

Para observar a estratégia adotada pelos empreendimentos, foi utilizada a classificação desenvolvida por Miles e Snow (1978), como estratégias defensiva, prospectora, analítica e reativa. Para realizar a análise, foi executado o teste de qui-quadrado, que mostrou haver diferença entre as frequências das classes de estratégia (p-valor de 0,001). Pode-se verificar na tabela 6, uma maior frequência nas classes defensiva e analítica e poucos atores nas classes prospectora e reativa.

TABELA 6 - APRESENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Questão	Classes	N	N %	P-Valor
Estratégia	Prospectora	3	10,7%	0,001
	Defensiva	10	35,7%	
	Analítica	14	50,0%	
	Reativa	1	3,6%	

Teste Qui-Quadrado para uma amostra, nível de significância 5%

Fonte: o autor (2015)

Ao observar a tabela 6, identificamos a estratégia analítica como a predominante nas padarias da rede de empreendimentos solidários, representando 50% do total dos empreendimentos. Nesta estratégia, as padarias destacam que procuram manter uma linha de produtos estáveis nos empreendimentos e eventualmente inserir novidades a partir de análise do mercado. Seguida da estratégia defensiva, com cerca de 35%, em que as padarias se limitam a uma gama menor de produtos, com a proposta de bem atender os clientes aonde se sentem confortáveis. Com cerca de 10%, aparece a estratégia prospectora, que apresenta características arrojadas de crescimento e inovação. Por fim, com apenas 3,6% dos empreendimentos a estratégia reativa. Nesta, o empreendimento busca inovações ou mudanças somente após serem ameaçadas por concorrentes.

Observa-se diante dos resultados de estratégia das padarias comunitárias, uma postura conservadora e pouco arrojada, acredita-se que a característica de gestão participativa, sem a figura do empreendedor como tomador de decisão aplicada nos empreendimentos, entre outros fatores, contribui para um comportamento estratégico analítico e defensivo. Corroborando com o cenário, em pesquisa realizada sobre micros e pequenas empresas do setor varejista de confecções na região de Curitiba,

Damke (2012) apresenta que das 58 empresas que apresentaram os melhores desempenhos organizacionais, 48,3% delas possuem características defensivas, 43,1% possuem características prospectoras. De acordo com Gimenez (1998) e Damke (2012), as estratégias defensivas e prospectoras são as mais distintas. No entanto, por se tratar de micro e pequenas organizações, a estratégia prospectora sofre uma maior influência da figura do empreendedor (DAMKE, 2012).

4.4 ATITUDE EMPREENDEDORA

Para analisar a atitude empreendedora dos colaboradores na gestão dos empreendimentos, aplicou-se o índice *Carland Entrepreneurship Index* (CEI) na versão em português (GIMENEZ, 2004; DAMKE, 2012). Conforme apresentado na tabela 7, este classifica a atuação dos gestores por meio de ações de criatividade, inovação, noção de riscos envolvidos, visão de futuro e crescimento da organização em três classes.

TABELA 7 - ATITUDE EMPREENDEDORA

Atitude Empreendedora	Classes	N	N %
	Micro-empreendedor	20	71,4%
	Empreendedor	8	28,6%
	Macro-empreendedor	0	0,0%

Fonte: o autor (2015).

Segundo o levantamento realizado por meio de questionários, 71,4% dos colaboradores alcançaram a pontuação de 0 a 15 pontos, assim foram classificados com as características de micro-empreendedor. Neste cenário, a gestão aplicada pelo dirigente é menos audaciosa e inovadora na busca pelo crescimento, no entanto possui características sólidas e em muitos casos seu empreendimento torna-se referência do território. Na sequência, obtemos o percentual de 28,6% dos colaboradores com características de empreendedor, nesse caso os respondentes alcançaram uma pontuação entre 16 e 25 pontos. Neste cenário, o dirigente gere seu empreendimento de forma mais arrojada do que o micro-empreendedor, buscando soluções e inovações afim de alcançar um crescimento mais acentuado para o negócio. Por fim, nenhum colaborador alcançou a pontuação de 26 a 33, sendo

classificado dessa forma como macro-empresendedor. Neste cenário, vê seu empreendimento como um meio de mudar o seu setor e tornar-se líder por meio de crescimento de seus negócios.

Os resultados apresentados a partir do índice *Carland Entrepreneurship Index* (CEI), revelam uma proposta de atuação mais conservadora por parte dos colaboradores, levando em consideração os tempos de maturação para inovações, buscando assim mitigar riscos oriundos de processos mais arrojados de inovação.

Em sinergia com o resultado obtido, Damke (2012), em sua pesquisa sobre micro e pequenas empresas do setor varejista de confecções na região de Curitiba utilizou o CEI para observar a atitude empreendedora de seus colaboradores. Como resultado observou que os dirigentes do agrupamento composto pelas 58 empresas que obtiveram os melhores desempenhos possuíam características de macro-empresendedores com média 26,55 pontos na escala proposta por Carland *et al.* (1992), enquanto o agrupamento que obteve desempenho inferior apresentou uma média de 16,42 na mesma escala. Nesse sentido, observou que o agrupamento com melhor desempenho apresentou características de propensão a inovação, capacidade de identificar oportunidades.

4.5 CRIAÇÃO DE VALOR COMPARTILHADO

A seguir, são apresentados os resultados obtidos sobre a criação de valor compartilhado percebido nos empreendimentos. Para melhor visualização dos dados e seguindo a proposta adaptada de Porter *et al.* (2012), os dados dessa seção são apresentados de forma separada, compondo os caminhos que levam a criação de valor compartilhado, são eles: por meio da identificação de novas demandas, por meio do progresso social e produtividade na cadeia de valor e por fim através da exploração de redes.

4.5.1 Identificação de novas demandas

Nesta subseção, foram delimitados os indicadores que revelam ações de criação de valor compartilhado que estejam ligados à observação de novas oportunidades de atuação a partir de estratégias inclusivas, atendimento de necessidades sociais, benefícios à sociedade de maneira que possibilite também um ganho econômico para o empreendimento. Conforme pode ser visualizado na tabela 8.

TABELA 8 - CVC PARA IDENTIFICAÇÃO DE NOVAS DEMANDAS

Questões	Média	DP	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
1.1 A atuação do empreendimento revela o objetivo de obter aumento de receitas.	5,21	1,99	4,00	6,00	7,00
1.2 A atuação do empreendimento revela uma preocupação com as questões ambientais.	6,36	1,03	6,00	7,00	7,00
1.3 A atuação do empreendimento revela uma preocupação com a nutrição e bem estar da sociedade.	6,64	,73	6,50	7,00	7,00
1.4 A atuação do empreendimento se pauta na busca pela expansão e atendimento de uma maior fatia de mercado.	4,93	1,72	3,50	5,00	6,50
1.5 O empreendimento, por meio de sua atuação busca fortalecer o mercado local;	5,75	1,65	5,00	6,50	7,00
1.6 O empreendimento se preocupa em oferecer produtos de qualidade com um preço justo para seus clientes.	6,57	1,35	7,00	7,00	7,00

Fonte: o autor (2015).

Ao evidenciar os pontos de destaque no desempenho de criação de valor compartilhado nesta subseção, passamos primeiramente pelo item 1.3, que apresenta a maior média e mediana (6,64 e 7,00) de desempenho na percepção da preocupação da atuação do empreendimento em gerar benefícios para sociedade do território por meio do oferecimento de produtos alimentícios que contribuam para nutrição e bem estar da sociedade. Destaca-se também o item 1.6 onde foi apresentado a média e mediana (6,57 e 7,00) em relação à preocupação dos empreendimentos em oferecer um preço justo e coerente aos consumidores como forma de garantir a possibilidade do consumo, bem como obter um ganho econômico suficiente para o sustento dos empreendimentos e dos colaboradores.

Ao observar os itens 1.1 e 1.4 que tratam respectivamente sobre a atuação visando o aumento dos ganhos financeiros dos colaboradores e busca por maior fatia de mercado, foram os itens com os menores níveis de CVC apresentados, com uma média e mediana de 5,21 e 6,00 para o primeiro e 4,93 e 5,00 para o segundo.

Observa-se um alinhamento conceitual com os estilos micro-empresendedor e empreendedor adotados pelos colaboradores e analisados anteriormente, esses itens – 1.1 e 1.4 - apresentam menores níveis de percepção, não fazendo com que haja pelos seus colaboradores uma gestão pautada no crescimento econômico.

4.5.2 Progresso social e produtividade na cadeia de valor

Nesta subseção, foram delimitados indicadores que evidenciam a percepção da associação de desempenho entre o progresso social e a produtividade na cadeia de valor como forma de criação de valor compartilhado nos empreendimentos estudados. Porter e Kramer (2011) afirmam que a preservação das externalidades como, impacto ambiental, capacitação dos colaboradores, ambiente de trabalho, entre outros podem mitigar riscos e despesas para a cadeia de valor, consequentemente, gerando valor compartilhado. Conforme pode ser visualizado na tabela 9.

TABELA 9 - CVC PARA PROGRESSO SOCIAL E PRODUTIVIDADE NA CADEIA DE VALOR

Questões	Média	DP	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
2.1 O empreendimento sempre que possível busca reduzir o consumo de água sua operação;	6,64	,78	7,00	7,00	7,00
2.2 O empreendimento sempre que possível busca reduzir o consumo de energia elétrica na sua operação;	6,64	,78	7,00	7,00	7,00
2.3 O empreendimento preocupa-se em capacitar tecnicamente seus colaboradores.	6,21	1,03	6,00	6,50	7,00
2.4 O empreendimento busca oferecer melhor renda aos seus colaboradores;	6,04	1,69	5,50	7,00	7,00
2.5 O empreendimento busca obter melhores resultados por meio de melhorias no processo de produção;	6,75	,59	7,00	7,00	7,00
2.6 O empreendimento busca obter melhores resultados por meio da oferta de boas condições de trabalho aos seus colaboradores.	6,39	,79	6,00	7,00	7,00
2.7 O empreendimento busca a melhoria da qualidade dos seus produtos como forma de obter melhores resultados;	6,68	,61	6,50	7,00	7,00
2.8 O empreendimento sempre que possível busca reduzir seus custos de operação e gestão para obter melhores resultados;	6,21	1,45	6,00	7,00	7,00

Fonte: o autor (2015).

Conforme evidenciado na tabela 9, o caminho do progresso social e produtividade na cadeia de valor como forma de criar valor compartilhado apresenta altos níveis de percepção pelos seus colaboradores. Cabe um destaque ao item 2.4 com média de 6,04 onde é evidenciada a percepção pela busca de melhoria na renda dos colaboradores, fator esse subsidiado por melhorias no processo de gestão e produção, como pode ser observado nos itens 2.1, 2.2, ambos com média de 6,64, que atrela o progresso social e produtividade na cadeia de valor por meio da utilização mais eficiente de recursos naturais. Já os itens 2.5 e 2.8 com médias 6,75 e 6,21, estão mais alinhados com uma melhor eficiência na cadeia produtiva, fazendo com que os recursos financeiros sejam melhor aplicados e que não haja desperdício. O item 2.3 com média 6,21, revela uma alta percepção em capacitar tecnicamente os colaboradores envolvidos nos empreendimentos, fator determinante para garantir uma gestão mais eficiente. Por fim, o item 2.7 com média 6,68, apresenta que a melhoria da qualidade dos produtos oferecidos é percebida pelos colaboradores como uma forma recorrente de obter melhores resultados dos empreendimentos sob a ótica da criação de valor compartilhado.

4.5.3 Exploração de redes

Segundo Porter e Kramer (2011), o progresso social e produtividade da cadeia produtiva são impactados pela influência das concentrações geográficas de organizações e ativos públicos (*Clusters*) que o cercam. Nesse sentido, são apresentados nessa subseção quais fatores de atuação em redes mais contribuem para os empreendimentos estudados na criação de valor compartilhado. Conforme pode ser visualizado na tabela 10.

TABELA 10 - CVC PARA EXPLORAÇÃO DE REDES

Questões	Média	DP	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
3.1 O empreendimento contribui para a saúde alimentar dos moradores do território em que está instalado;	6,61	,99	7,00	7,00	7,00
3.2 O empreendimento gera empregos para os moradores do território em que está instalado;	5,93	1,59	6,00	6,50	7,00

3.3 O empreendimento busca atender e estabelecer parcerias comerciais com outras organizações / pessoas do território onde está instalado como forma de melhorar seus resultados;	5,54	1,32	5,00	5,50	7,00
3.4 O empreendimento recorre a parcerias comerciais como forma de reduzir custos de operação;	5,50	1,82	5,00	6,00	7,00
3.5 O empreendimento busca obter melhores resultados para si e para seus parceiros comerciais;	6,18	1,22	5,50	7,00	7,00
3.6 Os relacionamentos e parcerias estabelecidos com o empreendimento contribuem para que a padaria tenha melhor acesso a força de trabalho qualificada.	5,36	1,77	4,00	6,00	7,00

Fonte: o autor (2015).

Ao analisar a tabela 10, percebe-se que os empreendimentos contribuem positivamente aos *clusters* que estão envolvidos. Para justificar essa análise cabe destacar alguns pontos específicos. Os itens 3.4 e 3.5 com médias 5,50 e 6,18, revelam uma estratégia de buscar estabelecer parcerias dentro de uma lógica ganha-ganha com parceiros comerciais do próprio território onde estão instalados, esse cenário corrobora para o fortalecimento da rede de atores que impactam e são impactados pelo *cluster*. As contribuições para o território acabam por gerar benefícios para os próprios empreendimentos, como pode ser observado pelos itens 3.6, 3.3 e 3.2 com médias de 5,36, 5,54 e 5,93. A partir do fortalecimento do *cluster*, há por parte do empreendimento um melhor acesso a força de trabalho qualificada no território, o que faz com que as padarias utilizem mão de obra local em suas atividades.

Durante a coleta de dados, observou-se por meio das reuniões entre as padarias a participação de diversos outros atores do *cluster*, como moradores, líderes comunitários, professores, parceiros comerciais, atuando de uma forma colaborativa com base no diálogo mútuo e na co-criação. Esses elementos contribuem para percepção de que de fato sejam considerados os anseios e mazelas sociais no tipo de gestão a ser aplicado nos empreendimentos.

Em seu estudo, Buzzatti (2007) demonstra a forte relação de interação entre os empreendimentos de economia solidária no Rio Grande do Sul, que pautados na solidariedade, constituem um sistema coletivo democrático e participativo que transformam objetivos individuais em coletivos.

4.6 ANÁLISE DE REDES

A seguir, são apresentados de forma quantitativa e analítica os resultados oriundos da análise de redes sobre a associação das padarias comunitárias. A figura 5 ilustra a estrutura geral das interações da rede no período da execução do estudo, de forma que a direção das setas demonstra o ator que gerou (*in*) a interação e o ator que recebeu (*out*) a interação. Em seguida a tabela 11 apresenta os resultados dos indicadores de centralidade de grau, intermediação e proximidade de cada padaria, que serão analisados de forma mais profunda na sequência.

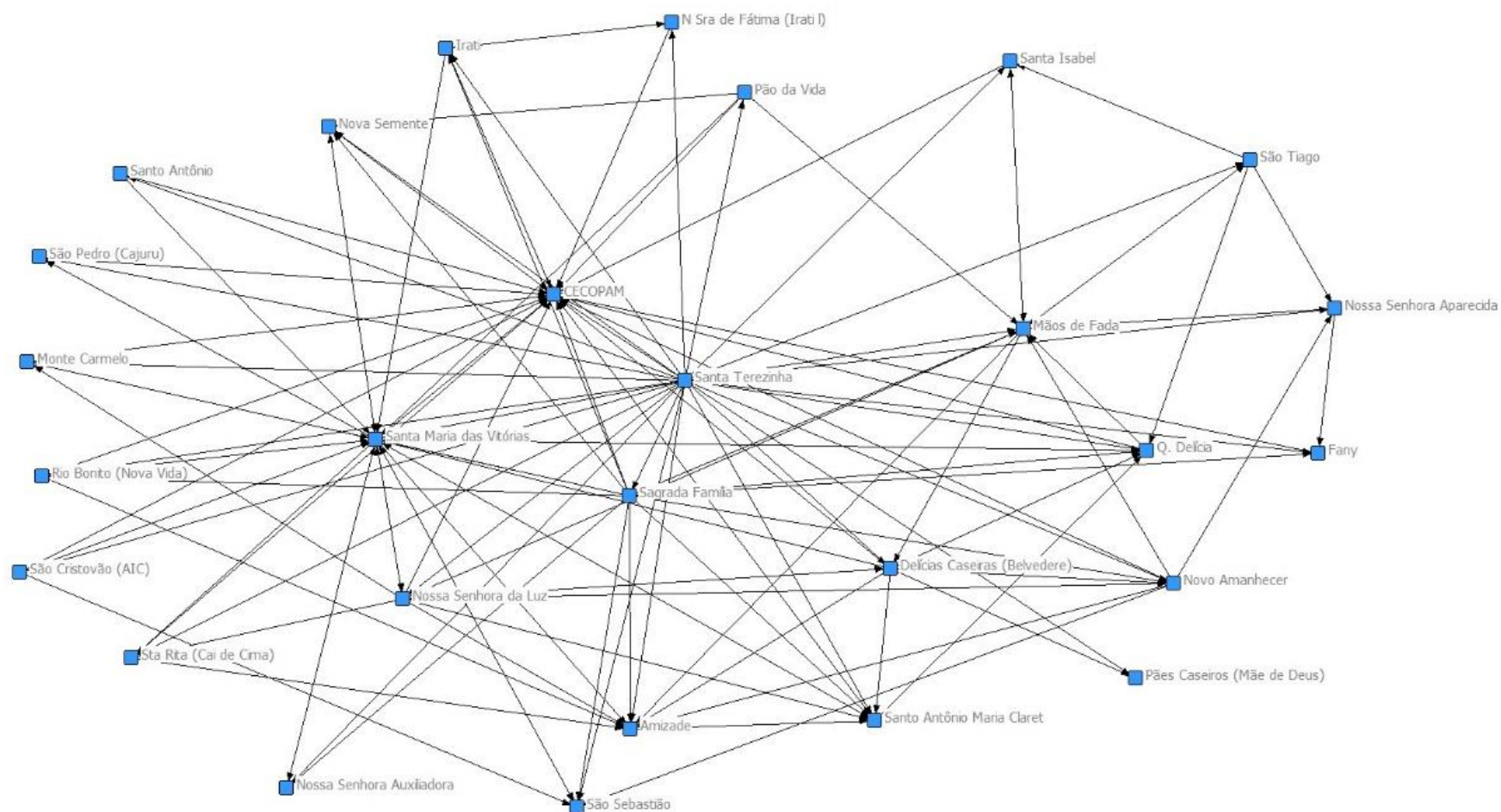


FIGURA 5 - SOCIOGRAMA GERAL DA REDE DE PADARIAS COMUNITÁRIAS
 Fonte: o autor (2015)

Para Hanneman (2001) de forma geral, os atores que apresentam maiores níveis de geração de ligações (*in*), ou seja, os atores que mais procuram os outros são influentes. Já os atores que mais recebem ligações (*out*) são considerados estratégicos e importantes na rede. Destaca-se na figura 5, a padaria Santa Terezinha, como o ator que mais gerou ligações e as padarias CECOPAM e Santa Maria das Vitórias como os atores que mais receberam ligações.

TABELA 11 - INDICADORES GERAIS DE CENTRALIDADES DAS PADARIAS COMUNITÁRIAS

	Rede de Padarias Comunitárias	Centralidade de Grau	Centralidade de Proximidade	Centralidade de Intermediação
1	Amizade	37.037	61.364	1.036
2	CECOPAM	74.074	79.412	13.630
3	Delícias Caseiras (Belvedere)	37.037	61.364	1.535
4	Fany	14.815	54.000	0.166
5	Irati	18.519	55.102	0.190
6	Mãos de Fada	40.741	62.791	2.773
7	Monte Carmelo	18.519	55.102	0.036
8	N Sra de Fátima (Irati I)	11.111	52.941	0.000
9	Nossa Senhora Aparecida	18.519	55.102	0.404
10	Nossa Senhora Auxiliadora	11.111	52.941	0.000
11	Nossa Senhora da Luz	37.037	61.364	0.961
12	Nova Semente	18.519	55.102	0.057
13	Novo Amanhecer	33.333	60.000	1.145
14	Pães Caseiros (Mãe de Deus)	7.407	51.923	0.000
15	Pão da Vida	18.519	55.102	0.171
16	Q. Delícia	29.630	58.696	0.729
17	Rio Bonito (Nova Vida)	18.519	55.102	0.032
18	Sagrada Família	55.556	69.231	5.529
19	Santa Isabel	14.815	54.000	0.131
20	Santa Maria das Vitórias	70.370	77.143	10.606
21	Santa Terezinha	100.000	100.000	36.754
22	Santo Antônio	11.111	52.941	0.000
23	Santo Antônio Maria Claret	29.630	58.696	0.198
24	São Cristovão (AIC)	14.815	54.000	0.057
25	São Pedro (Cajuru)	11.111	52.941	0.000
26	São Sebastião	18.519	55.102	0.207
27	São Tiago	18.519	55.102	0.261
28	Sta Rita (Cai de Cima)	18.519	55.102	0.032

Fonte: o autor (2015)

Classificado por ordem alfabética, a tabela 11 apresenta de forma geral todos os resultados das análises das interações e centralidades dos 28 atores envolvidos na rede de padarias comunitária Fermento na Massa.

4.6.1 Centralidade de Grau

A centralidade de grau (*degree*) é estabelecida por meio do número de laços que um ator possui com outros atores em uma rede (FREEMAN, 1979; WASSERMAN; FAUST, 1994). Para Scott (2000), pela característica da centralidade de grau considerar somente os relacionamentos adjacentes, é possível observar a centralidade somente pela dimensão da centralidade local dos atores. A figura 6 apresenta o sociograma gerado a partir das centralidades de grau estabelecidas entre os atores da rede estudada. Cabe o destaque de que quanto maior for a centralidade do ator, poderá ser observado um maior tamanho do nó do respectivo ator.

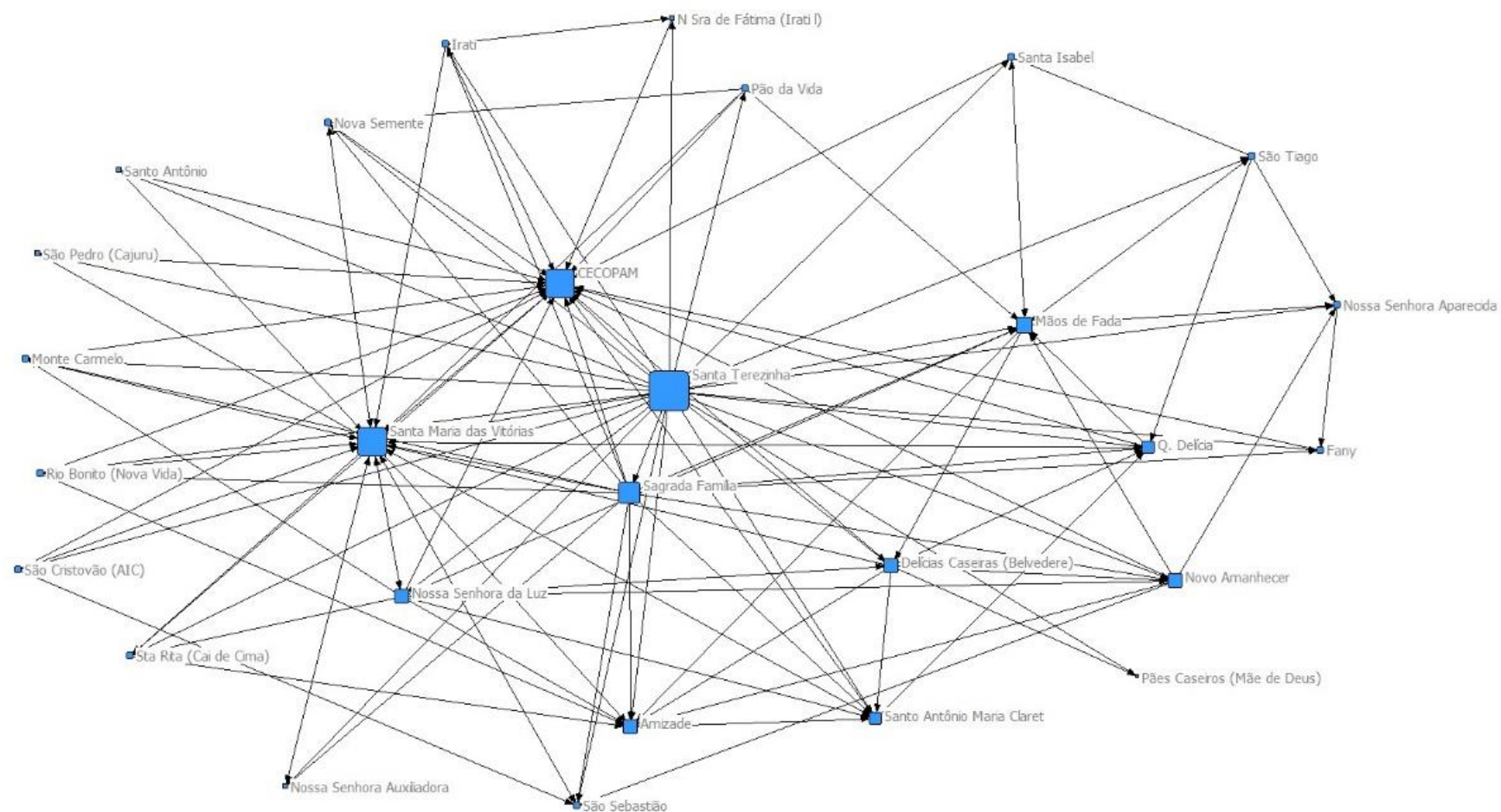


FIGURA 6 - SOCIOGRAMA CENTRALIDADES DE GRAU (*IN AND OUT*)
 Fonte: o autor (2015)

Ao observar o sociograma de centralidade de grau, as padarias Santa Terezinha por gerar e as padarias CECOPAM e Santa Maria das Vitórias por receber conexões destacam-se com um nó maior.

TABELA 12 - CENTRALIDADE DE GRAU (*IN AND OUT*)

Padaria		Centralidade de Grau	Padaria		Centralidade de Grau
1	Santa Terezinha	100.000	15	Nova Semente	18.519
2	CECOPAM	74.074	16	Pão da Vida	18.519
3	Santa Maria das Vitórias	70.370	17	Rio Bonito (Nova Vida)	18.519
4	Sagrada Família	55.556	18	São Sebastião	18.519
5	Mãos de Fada	40.741	19	São Tiago	18.519
6	Amizade	37.037	20	Sta Rita (Cai de Cima)	18.519
7	Delícias Caseiras (Belvedere)	37.037	21	Fany	14.815
8	Nossa Senhora da Luz	37.037	22	Santa Isabel	14.815
9	Novo Amanhecer	33.333	23	São Cristovão (AIC)	14.815
10	Q. Delícia	29.630	24	N Sra de Fátima (Irati I)	11.111
11	Santo Antônio Maria Claret	29.630	25	Nossa Senhora Auxiliadora	11.111
12	Irati	18.519	26	Santo Antônio	11.111
13	Monte Carmelo	18.519	27	São Pedro (Cajuru)	11.111
14	Nossa Senhora Aparecida	18.519	28	Pães Caseiros (Mãe de Deus)	7.407

Fonte: o autor (2015)

Como resultado da medida de centralidade de grau e ao analisar cada ator individualmente cabe destaque à Padaria Santa Terezinha com uma medida de centralidade de (100.000). Especificamente nesse caso observamos que esta padaria gerou muitas interações (*in*) e recebeu poucas (*out*). O pesquisador destaca que ao questionar esse fenômeno obteve a resposta da colaboradora de que busca estabelecer contato com todas as padarias da associação como forma de trocas de informações relevantes.

O segundo destaque fica por conta da padaria CECOPAM, com medida de centralidade (74.074), é uma das padarias mais antigas e influentes da associação, com bom espaço físico se torna local de encontros e confraternizações da associação.

A seguir, com medida de centralidade de (70.370) a padaria Santa Maria das Vitórias, assim como a anterior, é uma das mais antigas e influentes da associação, além de também ser local de reuniões e confraternizações da associação, possui íntima relação com a comunidade por meio da igreja local.

4.6.2 Centralidade de Proximidade

A centralidade de proximidade (*closeness*) é baseada na proximidade ou distância de um ator em relação aos outros atores em uma rede (SCOTT, 2000). Cruz (2012, p.62) afirma que “quanto maior for a proximidade, maior é a capacidade de compartilhamento do ator na estrutura de redes”. Segundo Scott (2000), a medida de centralidade de proximidade é indicada para conhecer a centralidade global dos atores. Cabe destacar que nesse caso, quanto menor for o nó do ator na figura 7, menor é a distância para acessá-lo.

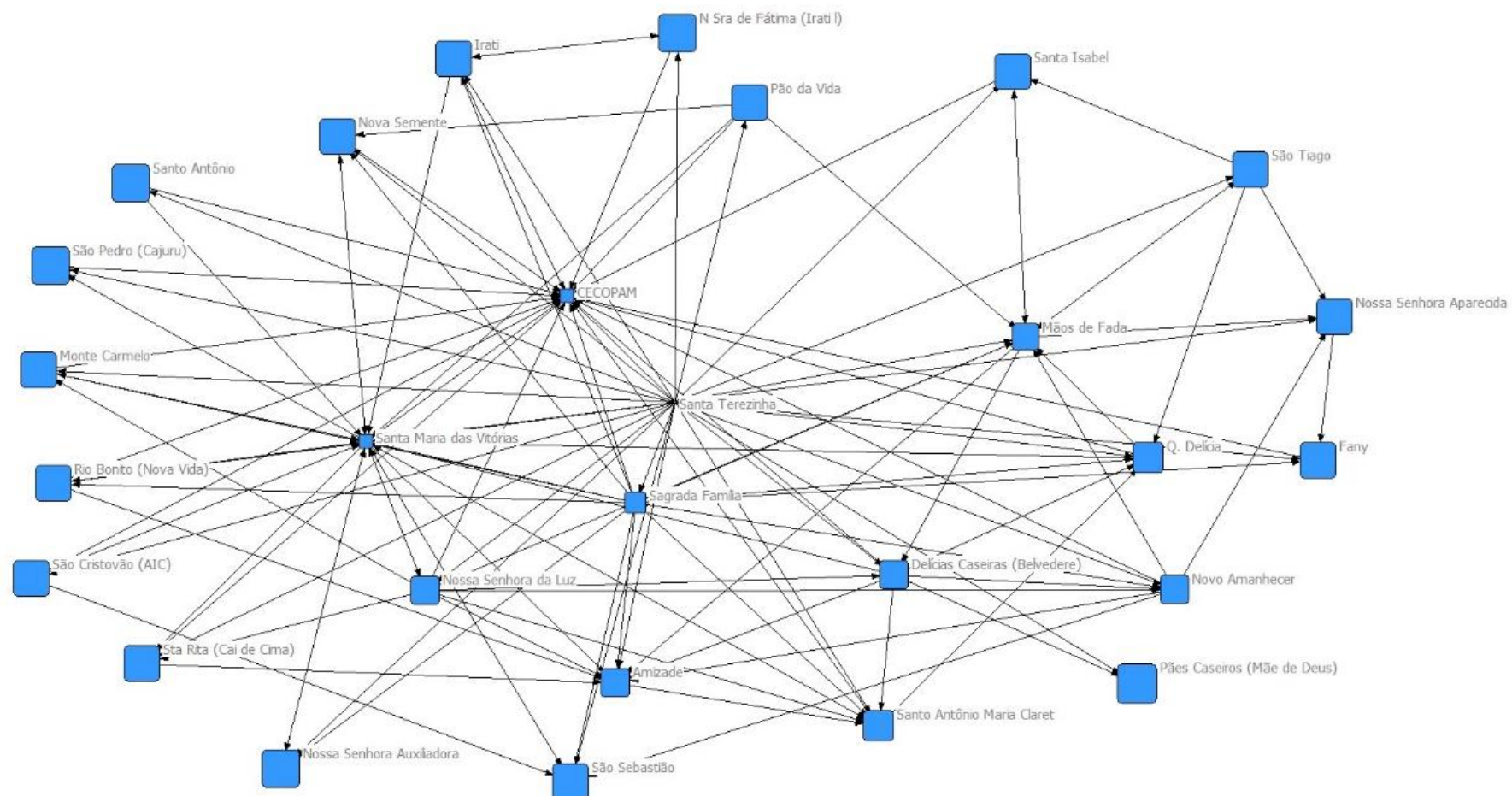


FIGURA 7 - SOCIOGRAMA CENTRALIDADE DE PROXIMIDADE (IN AND OUT)
 Fonte: o autor (2015)

A partir do resultado da centralidade de grau, as mesmas padarias (Santa Terezinha, CECOPAM e Santa Maria das Vitórias) destacam-se no sociograma de centralidade de proximidade por apresentarem as menores distâncias para serem acessadas.

TABELA 13 - CENTRALIDADE DE PROXIMIDADE (IN AND OUT)

Padaria		Centralidade de Proximidade	Padaria		Centralidade de Proximidade
1	Santa Terezinha	100.000	15	Nova Semente	55.102
2	CECOPAM	79.412	16	Pão da Vida	55.102
3	Santa Maria das Vitórias	77.143	17	Rio Bonito (Nova Vida)	55.102
4	Sagrada Família	69.231	18	São Sebastião	55.102
5	Mãos de Fada	62.791	19	São Tiago	55.102
6	Amizade	61.364	20	Sta Rita (Cai de Cima)	55.102
7	Delícias Caseiras (Belvedere)	61.364	21	Fany	54.000
8	Nossa Senhora da Luz	61.364	22	Santa Isabel	54.000
9	Novo Amanhecer	60.000	23	São Cristovão (AIC)	54.000
10	Q. Delícia	58.696	24	N Sra de Fátima (Irati I)	52.941
11	Santo Antônio Maria Claret	58.696	25	Nossa Senhora Auxiliadora	52.941
12	Irati	55.102	26	Santo Antônio	52.941
13	Monte Carmelo	55.102	27	São Pedro (Cajuru)	52.941
14	Nossa Senhora Aparecida	55.102	28	Pães Caseiros (Mãe de Deus)	51.923

Fonte: o autor (2015)

Baseado no resultado da centralidade de grau, os mesmos três atores obtiveram as maiores medidas de centralidade de proximidade. De forma geral, os atores que possuem maior número de interações tendem a apresentar maiores medidas de proximidade, nesse sentido, sendo mais acessíveis ao compartilhamento de informações na rede. As medidas de centralidade de proximidade em destaque são 100.000 da padaria Santa Terezinha, 79.412 pela padaria CECOPAN, 77.143 pela padaria Santa Maria das Vitórias e 69.231 pela padaria Sagrada Família.

4.6.3 Centralidade de Intermediação

A medida de centralidade de intermediação (*betweenness*), de acordo com Freeman (1979) e Wasserman e Faust (1994), surge a partir de quando um determinado ator é um intermediário que se liga a vários outros atores que não se conectam diretamente. Na centralidade de intermediação, a interação dos atores não adjacentes pode depender de outros atores, que podem potencialmente ter algum controle sobre as interações dos dois atores não adjacentes (ROSSONI; HOCAYEN-DA-SILVA; FERREIRA JUNIOR, 2006). Cabe o destaque que na figura do sociograma, identificamos os atores com maior medida de intermediação pelo tamanho de seu nó, como pode ser observado na figura 8.

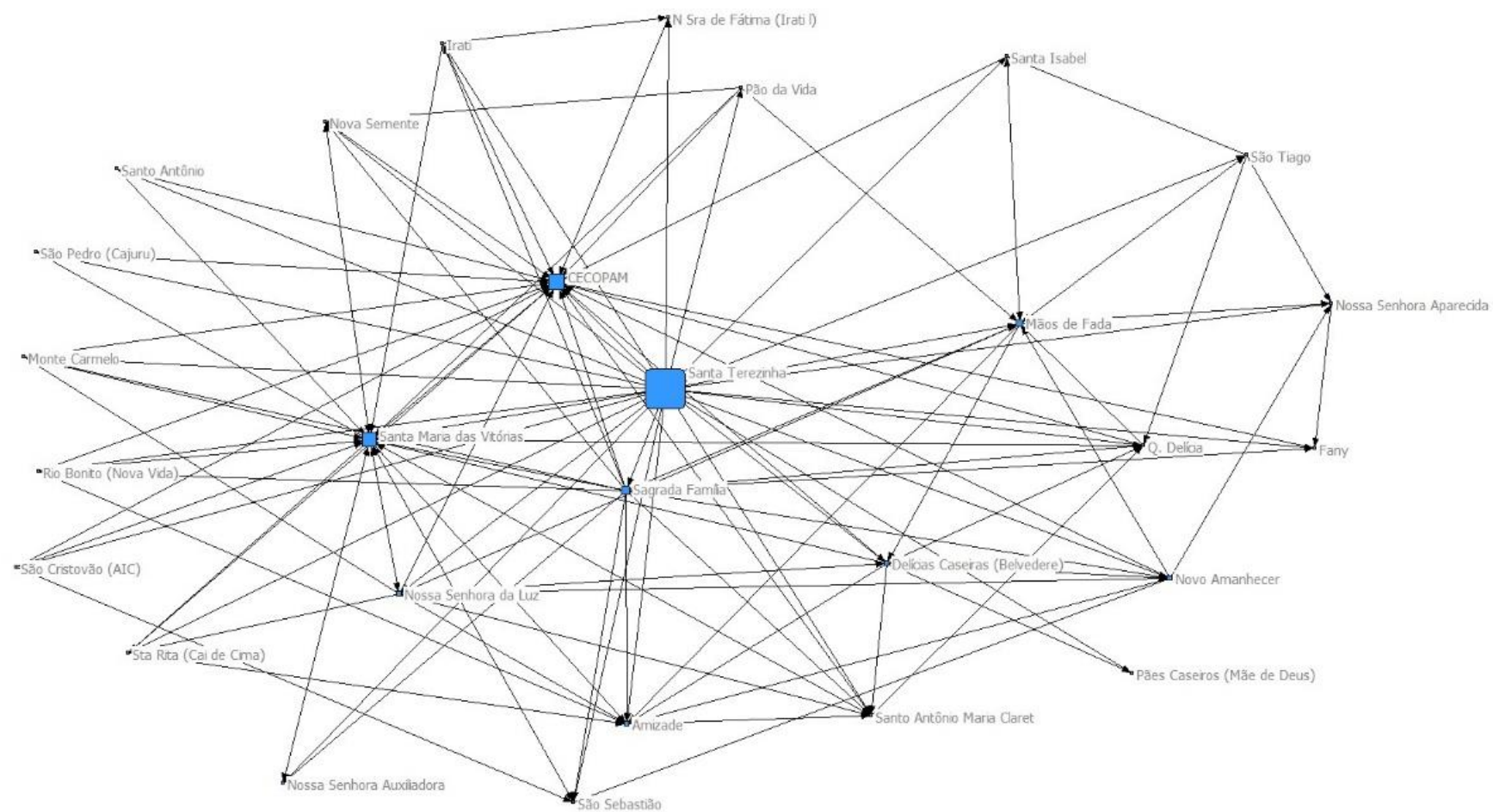


FIGURA 8 - SOCIOGRAMACENTRLIADA DE INTERMEDIAÇÃO (IN AND OUT)
 Fonte: o autor (2015)

Ao observar o sociograma de centralidade de intermediação, destaca-se a padaria Santa Terezinha como a que mais é acessada como forma de intermediar relações, seguido das padarias CECOPAM e Santa Maria das Vitórias.

TABELA 14 - CENTRALIDADE DE INTERMEDIÇÃO (IN AND OUT)

Padaria		Centralidade de Intermediação	Padaria		Centralidade de Intermediação
1	Santa Terezinha	36.754	15	Irati	0.190
2	CECOPAM	13.630	16	Pão da Vida	0.171
3	Santa Maria das Vitórias	10.606	17	Fany	0.166
4	Sagrada Família	5.529	18	Santa Isabel	0.131
5	Mãos de Fada	2.773	19	Nova Semente	0.057
6	Delícias Caseiras (Belvedere)	1.535	20	São Cristovão (AIC)	0.057
7	Novo Amanhecer	1.145	21	Monte Carmelo	0.036
8	Amizade	1.036	22	Rio Bonito (Nova Vida)	0.032
9	Nossa Senhora da Luz	0.961	23	Sta Rita (Cai de Cima)	0.032
10	Q. Delícia	0.729	24	N Sra de Fátima (Irati I)	0.000
11	Nossa Senhora Aparecida	0.404	25	Nossa Senhora Auxiliadora	0.000
12	São Tiago	0.261	26	Pães Caseiros (Mãe de Deus)	0.000
13	São Sebastião	0.207	27	Santo Antônio	0.000
14	Santo Antônio Maria Claret	0.198	28	São Pedro (Cajuru)	0.000

Fonte: o autor (2015)

Para Rossoni, Hocayen-Da-Silva e Ferreira Junior (2006), os atores de uma determinada rede que assumem as características de intermediação entre atores que não possuem relação direta, assumem uma posição de controle acerca do compartilhamento de informação destas, e assim, se colocam em posição favorável na rede. Nesse sentido e olhando ainda as medidas de centralidade de grau e de proximidade, destacamos novamente as padarias Santa Terezinha, CECOPAM, Santa Maria das Vitórias e Sagrada Família pelas medidas de centralidade de intermediação de respectivamente 36,754, 13.630, 10.630 e 5.529.

Por meio dessa análise, compreende-se que especialmente essas quatro padarias destacadas possuem papel essencial para aproximar as padarias que

não interagem diretamente. Dessa forma, contribuem para o compartilhamento de informações e todos os benefícios que possam ser gerados a partir disso.

5 CONFIGURAÇÃO DOS EMPREENDIMENTOS

Neste capítulo são analisados os dados obtidos na pesquisa em consonância com o que foi estabelecido na metodologia. Apresenta-se a análise fatorial exploratória e análise de *cluster*.

5.1 ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA

Nesta instância, empregou-se a técnica de análise fatorial exploratória (AFE) com o objetivo de reduzir o número de variáveis da dimensão de criação de valor compartilhado. Para validação da AFE empregaram-se os testes de esfericidade de Bartlett, com significância ao nível de 5%, e o teste de Kaiser – Meyer – Oklin (KMO), admitindo nesta instância, valores superiores a 0,70. Ainda, empregou-se o coeficiente Alfa de Cronbach para avaliar a confiabilidade das escalas utilizadas na mensuração dos construtos deste estudo.

5.5.1 Análise da dimensão da Criação de Valor Compartilhado

Após a execução da análise fatorial exploratória, aplicou-se o teste de KMO, com o objetivo de analisar a adequacidade da amostra. Como resultado do teste, obteve-se o valor de 0,297, entendido como fora do padrão ideal, que é de superior a 0,70. Em sequência, cabe também destacar o resultado do teste de esfericidade de Bartlett, que apresentou um p valor < 0,05. Conforme apresentado na tabela 15.

TABELA 15 - TESTE DE ADEQUAÇÃO DE AMOSTRA KMO AND ESFERICIDADE DE BARTLETT'S

Testes de adequabilidade de Kaiser-Meyer-Olkin		0,297
Esfericidade de Bartlett's	Qui-Quadrado	402,29
	df	190,00
	Sig.	0,00

Fonte: o autor (2015)

Ao considerar a necessidade da realização da AFE devido ao volume de questões, ignorou-se o teste de KMO levando em consideração apenas o teste de esfericidade de Bartlett. O teste de KMO tem o objetivo de verificar se o tamanho da amostra é ideal para a realização da análise fatorial, no entanto, ao considerar que a população estudada é reduzida, optou-se por desconsiderá-lo.

O teste de esfericidade de Bartlett foi aplicado com o objetivo de verificar se há correlação entre as questões de criação de valor compartilhado, caso não existisse correlação entre elas não seria necessário fazer uma análise fatorial, pois o número de fatores seria igual ao número de questões. O resultado do teste de Bartlett mostra que há correlação entre as questões, mostrando assim a possibilidade da utilização da análise fatorial.

Por fim, examinou-se a variação total explicada para observar qual nível de variabilidade dos dados foram explicados pelos fatores criados. Conforme exposto na tabela 16, nota-se que a variância explicada pela análise fatorial foi de 77,83 para a escala de criação de valor compartilhado com 6 fatores.

TABELA 16 - VARIAÇÃO TOTAL EXPLICADA

Variação Total Explicada				
Fatores	Autovalores Iniciais			Soma da Rotação das Cargas dos Quadrados
	Total	Variância (%)	Variância Acumulada (%)	Total
1	4,972	24,859	24,859	4,181
2	3,636	18,179	43,038	2,733
3	2,244	11,222	54,260	4,341
4	2,016	10,081	64,341	3,486
5	1,406	7,029	71,369	3,482
6	1,292	6,459	77,829	4,029
7	,939	4,697	82,526	
8	,744	3,719	86,245	
9	,626	3,128	89,373	
10	,531	2,657	92,030	
11	,393	1,967	93,998	
12	,307	1,536	95,534	
13	,292	1,459	96,993	
14	,233	1,164	98,157	
15	,132	,658	98,815	
16	,085	,423	99,239	
17	,072	,361	99,599	

18	,059	,295	99,894	
19	,016	,080	99,975	
20	,005	,025	100,000	

Método de extração: Fatoração de Imagem.

Fonte: o autor (2015)

Para selecionar os fatores que foram utilizados considerou-se o ponto de inflexão igual ou maior que 1 – observados na coluna total nos autovalores iniciais da tabela acima. Diante disso, foram considerados apenas 6 (seis) fatores.

Para a extração dos fatores optou-se pela utilização do método de fatoração de imagem, devido as variáveis utilizadas na AFE não seguirem uma distribuição normal verificada por meio do teste de Shapiro-Wilk.

Em seguida partiu-se para análise de comunalidades, que para Hair *et al.* (2005), corresponde à proporção de variância de cada variável explicada pela AFE, e que por regra prática devem ser maiores que 0,7 para cada variável de criação de valor compartilhado. O resultado é apresentado na tabela 17.

TABELA 17 - PROPORÇÃO DE VARIÂNCIA POR VARIÁVEL DE CVC

Comunalidades			
Variável de criação de valor compartilhado	Proporção de Variância	Variável de criação de valor compartilhado	Proporção de Variância
1.1 A atuação do empreendimento revela o objetivo de obter aumento de receitas.	0,819	2.5 O empreendimento busca obter melhores resultados por meio de melhorias no processo de produção;	0,936
1.2 A atuação do empreendimento revela uma preocupação com as questões ambientais.	0,954	2.6 O empreendimento busca obter melhores resultados por meio da oferta de boas condições de trabalho aos seus colaboradores.	0,884
1.3 A atuação do empreendimento revela uma preocupação com a nutrição e bem estar da sociedade.	0,979	2.7 O empreendimento busca a melhoria da qualidade dos seus produtos como forma de obter melhores resultados;	0,668
1.4 A atuação do empreendimento se pauta na busca pela expansão e atendimento de uma maior fatia de mercado.	0,930	2.8 O empreendimento sempre que possível busca reduzir seus custos de operação e gestão para obter melhores resultados;	0,888
1.5 O empreendimento, por meio de sua atuação busca fortalecer o mercado local;	0,817	3.1 O empreendimento contribui para a saúde alimentar dos moradores do território em que está instalado;	0,963
1.6 O empreendimento se preocupa em oferecer produtos de qualidade com um preço justo para seus clientes.	0,942	3.2 O empreendimento gera empregos para os moradores do território em que está instalado;	0,905

2.1 O empreendimento sempre que possível busca reduzir o consumo de água sua operação;	0,982	3.3 O empreendimento busca atender e estabelecer parcerias comerciais com outras organizações / pessoas do território onde está instalado como forma de melhorar seus resultados;	0,915
2.2 O empreendimento sempre que possível busca reduzir o consumo de energia elétrica na sua operação;	0,971	3.4 O empreendimento recorre a parcerias comerciais como forma de reduzir custos de operação;	0,858
2.3 O empreendimento preocupa-se em capacitar tecnicamente seus colaboradores.	0,889	3.5 O empreendimento busca obter melhores resultados para si e para seus parceiros comerciais;	0,930
2.4 O empreendimento busca oferecer melhor renda aos seus colaboradores;	0,849	3.6 Os relacionamentos e parcerias estabelecidos com o empreendimento contribuem para que a padaria tenha melhor acesso a força de trabalho qualificada.	0,858
Método de extração: Fatoração de Imagem.			

Fonte: o autor (2015)

Ao observar a proporção da variabilidade atribuída a cada questão de CVC, traduzida pelas comunalidades, nota-se que apresentam relação com os fatores retidos, assim, justificando a não necessidade de eliminar alguma questão de criação de valor compartilhado.

Em seguida, com o objetivo de observar a confiabilidade das escalas de medidas, recorreu-se ao cálculo do coeficiente *Alpha de Cronbach*, este estabelece a consistência da intercorrelação existente em um conjunto de itens (CHURCHILL, 1995; HAIR *et al.*, 2005; DAMKE, 2012), conforme demonstrado na tabela 18.

TABELA 18 - CONFIABILIDADE ESTATÍSTICA DA AFE

Confiabilidade Estatística	
Alfa de Cronbach	Número de Itens
0,738	6

Fonte: o autor (2015).

Para execução da AFE optou-se por uma rotação oblíqua - método oblimin - devido à suposição da existência de correlação entre os fatores. Tal hipótese foi apoiada pela análise de correlação entre os fatores, apresentada na tabela 19.

TABELA 19 - MATRIZ DE CORRELAÇÃO DOS FATORES

Matriz de Correlação dos Fatores						
Fatores	1	2	3	4	5	6
1	1,000	-,830	,885	,856	,911	,884
2	-,830	1,000	-,823	-,816	-,809	-,763
3	,885	-,823	1,000	,887	,867	,898
4	,856	-,816	,887	1,000	,891	,852
5	,911	-,809	,867	,891	1,000	,851
6	,884	-,763	,898	,852	,851	1,000

Método de extração: Fatoração de Imagem.

Método de Rotação: Oblimin .

Fonte: o autor (2015).

Segundo Hair *et al.* (2005), para indicar a existência da correlação entre os fatores, estes devem apresentar valores próximos de 1 ou -1. Diante disso, verifica-se que há correlação entre os fatores de criação de valor compartilhado.

No quadro 12, pode-se verificar as questões de CVC que estão relacionadas com cada fator. Tais questões apresentam cargas fatoriais maiores que 0,5 (ignorando o sinal matemático).

Componentes dos Fatores						
	Fatores					
	1	2	3	4	5	6
1.1 A atuação do empreendimento revela o objetivo de obter aumento de receitas.						X
1.2 A atuação do empreendimento revela uma preocupação com as questões ambientais.	X	X	X		X	
1.3 A atuação do empreendimento revela uma preocupação com a nutrição e bem estar da sociedade.	X	X				
1.4 A atuação do empreendimento se pauta na busca pela expansão e atendimento de uma maior fatia de mercado.			X	X	X	
1.5 O empreendimento, por meio de sua atuação busca fortalecer o mercado local;			X		X	
1.6 O empreendimento se preocupa em oferecer produtos de qualidade com um preço justo para seus clientes.	X		X	X		

2.1 O empreendimento sempre que possível busca reduzir o consumo de água sua operação;	X	X		X		
2.2 O empreendimento sempre que possível busca reduzir o consumo de energia elétrica na sua operação;	X		X	X		X
2.3 O empreendimento preocupa-se em capacitar tecnicamente seus colaboradores.	X		X	X	X	X
2.4 O empreendimento busca oferecer melhor renda aos seus colaboradores;	X		X		X	
2.5 O empreendimento busca obter melhores resultados por meio de melhorias no processo de produção;	X	X	X	X	X	X
2.6 O empreendimento busca obter melhores resultados por meio da oferta de boas condições de trabalho aos seus colaboradores.			X		X	X
2.7 O empreendimento busca a melhoria da qualidade dos seus produtos como forma de obter melhores resultados;				X		X
2.8 O empreendimento sempre que possível busca reduzir seus custos de operação e gestão para obter melhores resultados;		X	X	X	X	X
3.1 O empreendimento contribui para a saúde alimentar dos moradores do território em que está instalado;	X			X		X
3.2 O empreendimento gera empregos para os moradores do território em que está instalado;			X		X	X
3.3 O empreendimento busca atender e estabelecer parcerias comerciais com outras organizações / pessoas do território onde está instalado como forma de melhorar seus resultados;	X	X			X	
3.4 O empreendimento recorre a parcerias comerciais como forma de reduzir custos de operação;					X	
3.5 O empreendimento busca obter melhores resultados para si e para seus parceiros comerciais;	X		X	X	X	X
3.6 Os relacionamentos e parcerias estabelecidos com o empreendimento contribuem para que a padaria tenha melhor acesso a força de trabalho qualificada.		X	X	X		

QUADRO 12 - COMPONENTES DOS FATORES

Fonte: o autor (2015)

A partir das cargas fatoriais obtidas por meio da AFE, foram calculados os valores fatoriais por empreendimento.

5.2 CONSTRUÇÃO E ANÁLISE DE *CLUSTERS*

Ao realizar a análise de *cluster* na presente pesquisa, optou-se pela técnica de *two-steps cluster*, devido à presença de variáveis qualitativas e quantitativas.

Para a segmentação dos grupos foram testadas as dimensões: Estrutura Administrativa - Procedimento, Estrutura Administrativa - Estilo, Estrutura Administrativa - Controle, Estrutura Administrativa - Equipe, Estrutura Administrativa - Práticas, Estratégia, Atitude Empreendedora, todos os fatores da CVC, Centralidade de Grau, Centralidade de Proximidade e Centralidade de Intermediação, conforme apresentado na figura 9. A seguir foi realizada a verificação da análise de coerência e separação dentro dos *clusters*. Optou-se a partir dessa análise, por retirar as dimensões, Estrutura Administrativa – Controle, Estrutura Administrativa – Equipe, Atitude Empreendedora e Centralidade de intermediação, por entender que essas quatro dimensões pioravam a qualidade de coesão e separação dos *clusters*, conforme pode ser visualizado nas figuras 9 e 10 sobre a qualidade dos agrupamentos.

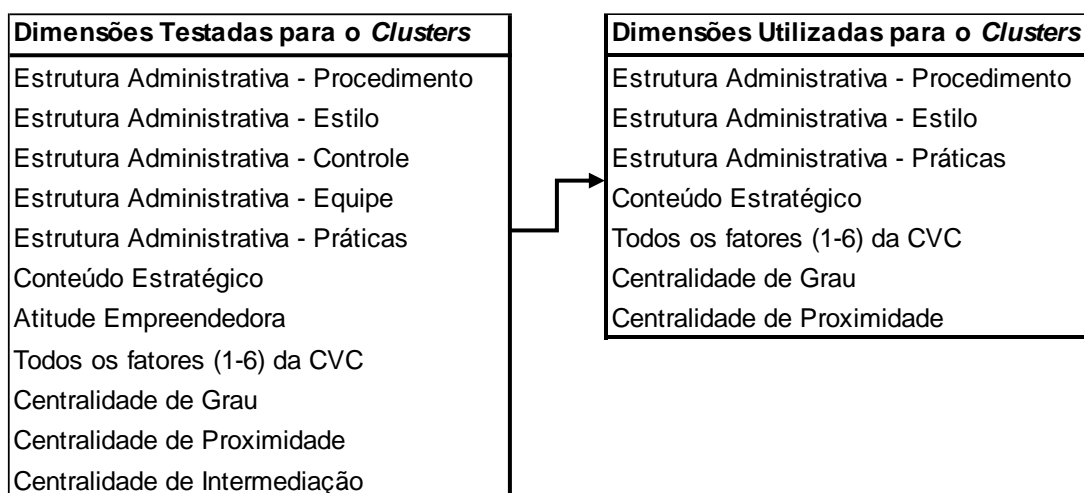


FIGURA 9 - DIMENSÕES TESTADAS E DIMENSÕES UTILIZADAS PARA OS *CLUSTERS*

Fonte: o autor (2015)

Pode-se verificar na figura 10 a qualidade dos *clusters* por meio da imagem dos gráficos dos agrupamentos.

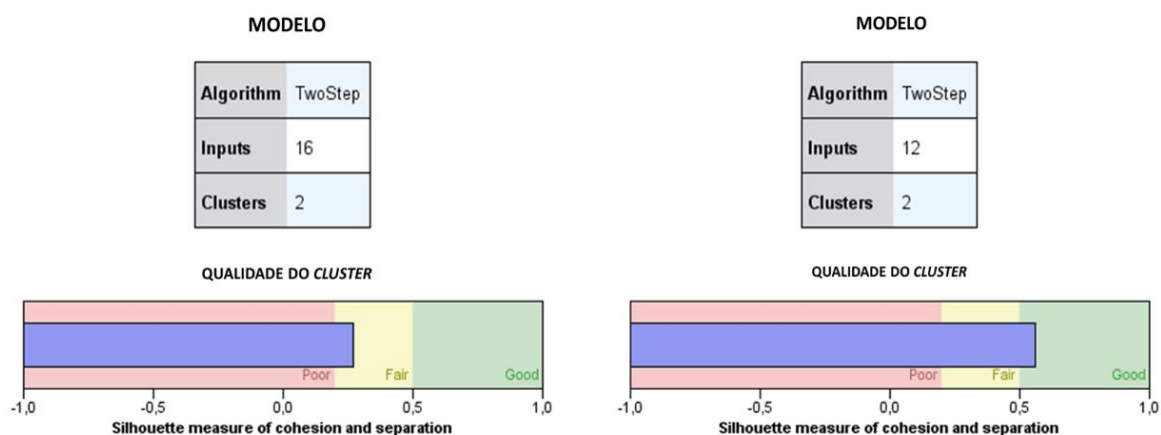


FIGURA 10 - QUALIDADE DOS CLUSTERS

Fonte: o autor (2015)

O modelo da esquerda foi construído com todas as dimensões, conforme descrito anteriormente e apresenta uma qualidade de coesão e separação inferior a 0,5, fato que a classifica como intermediária. Já o modelo da direita, apresenta uma qualidade de coesão e separação superior a 0,5, o que a classifica como uma boa qualidade, pois exclui as dimensões que não contribuem para separação dos *clusters*.

Assim, observa-se abaixo o tamanho de cada agrupamento por meio da figura 11.

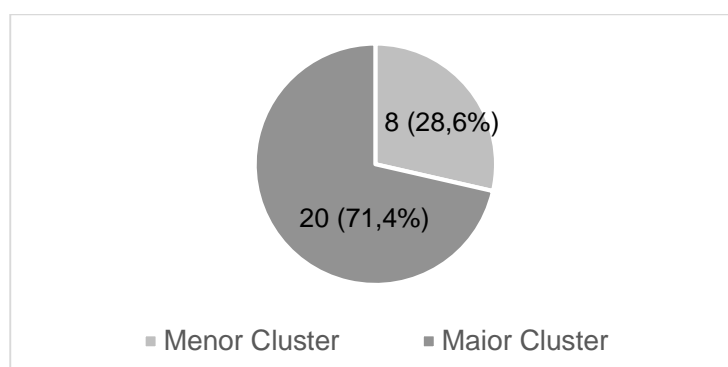


FIGURA 11 - TAMANHO DOS CLUSTERS

Fonte: o autor (2015)

O *cluster* maior conta com 20 padarias, nesse agrupamento foram obtidas melhores médias e medianas de níveis de criação de valor compartilhado. Já o agrupamento menor conta com 8 padarias e conseqüentemente as menores médias e medianas de criação de valor compartilhado, conforme apresentado no quadro 13.

Nome dos empreendimentos	
Cluster Maior	Cluster Menor
CECOPAM	Amizade
Delícias Caseiras (Belvedere)	N Sra de Fátima (Irati I)
Fany	Rio Bonito (Nova Vida)
Irati	Santa Isabel
Mãos de Fada	Santo Antônio
Monte Carmelo	São Cristovão (AIC)
Nossa Senhora Aparecida	São Pedro (Cajuru)
Nossa Senhora Auxiliadora	Sta Rita (Cai de Cima)
Nossa Senhora da Luz	-
Nova Semente	-
Novo Amanhecer	-
Pães Caseiros (Mãe de Deus)	-
Pão da Vida	-
Q. Delícia	-
Sagrada Família	-
Santa Maria das Vitórias	-
Santa Terezinha	-
Santo Antônio Maria Claret	-
São Sebastião	-
São Tiago	-

QUADRO 13 - CLUSTERS ABERTOS

Fonte: o autor (2015)

5.2.1 Comparação de *Clusters* – Estratégia

Aplicou-se uma análise probabilística para observar por meio da frequência, se há de fato diferença entre as classes dos dois *clusters*. Na tabela 20 verifica-se um p-valor de 0,051. Tal valor é muito próximo do limite de significância; assim pode-se interpretar que há uma diferença estatística entre os dois *clusters*.

TABELA 20 - ANÁLISE DE ESTRATÉGIA DOS *CLUSTERS*

Estratégia	Classes	Cluster Maior		Cluster Menor		P-valor
		N	N %	N	N %	
Estratégia	Prospectora	3	15,0%	0	0,0%	<u>0,051</u>
	Defensiva	4	20,0%	6	75,0%	
	Analítica	12	60,0%	2	25,0%	
	Reativa	1	5,0%	0	0,0%	

Teste de Fisher, nível de significância de 5%.

Fonte: o autor (2015)

O *cluster* maior apresenta um acúmulo de frequência da estratégia analítica e o *cluster* menor um acúmulo de frequência na defensiva. O resultado encontrado corrobora com os da análise de *cluster*, como pode ser observado na figura 12.

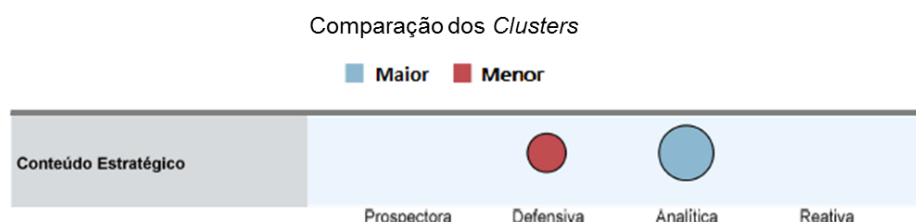


FIGURA 12 - COMPARAÇÃO CONTEÚDO ESTRATÉGICO

Fonte: o autor (2015)

Observa-se que no *cluster* que apresenta melhores resultados de criação de valor compartilhado, a estratégia adotada predominantemente pelos empreendimentos de economia solidária estudados foi a analítica, ou seja, uma postura pela busca pela estabilidade no entanto analisando o mercado, as demandas e demais cenários para buscar fazer inovações de forma segura e planejada. Já no *cluster* menor, que apresenta piores níveis de criação de valor compartilhado, a estratégia predominante foi a defensiva, ou seja, o empreendimento busca estabilidade por meio do oferecimento de uma gama de produtos mais limitada.

5.2.2 Comparação de *Clusters* – Estrutura Administrativa

Assim como para a estratégia, realizou-se um teste probabilístico para verificar a existência de diferença entre os dois *clusters*, para a estrutura administrativa, conforme tabela 21.

TABELA 21 - ANÁLISE DA ESTRUTURA ADMINISTRATIVA DOS *CLUSTERS*

Estrutura Administrativa	Dimensões	Cluster Maior		Cluster Menor		P-valor
		N	N %	N	N %	
Controle*	Controle Mecânico	4	20,0%	2	25,0%	0,999
	Controle Orgânico	16	80,0%	6	75,0%	
Procedimento	Procedimento Mecânico	5	25,0%	5	62,5%	0,061
	Procedimento Orgânico	15	75,0%	3	37,5%	
Práticas	Práticas Mecânicas	5	25,0%	4	50,0%	0,201
	Práticas Orgânicas	15	75,0%	4	50,0%	
Estilo*	Estilo Mecânico	6	30,0%	5	62,5%	0,200
	Estilo Orgânico	14	70,0%	3	37,5%	
Equipe*	Equipe Mecânica	8	40,0%	3	37,5%	0,999
	Equipe Orgânica	12	60,0%	5	62,5%	

Teste Qui-Quadrado ou * Teste de Fisher, nível de significância de 5%.

Fonte: o autor (2015)

Observa-se que nenhum p-valor foi igual ou inferior a 0,05, sendo o valor referente ao procedimento, o mais próximo, com o valor de 0,061. Tais resultados não diferenciam os *clusters* em termos de estrutura administrativa.

A seguir, apresenta-se na figura 13, a visualização gráfica dos dados de estrutura administrativa dos *clusters*.

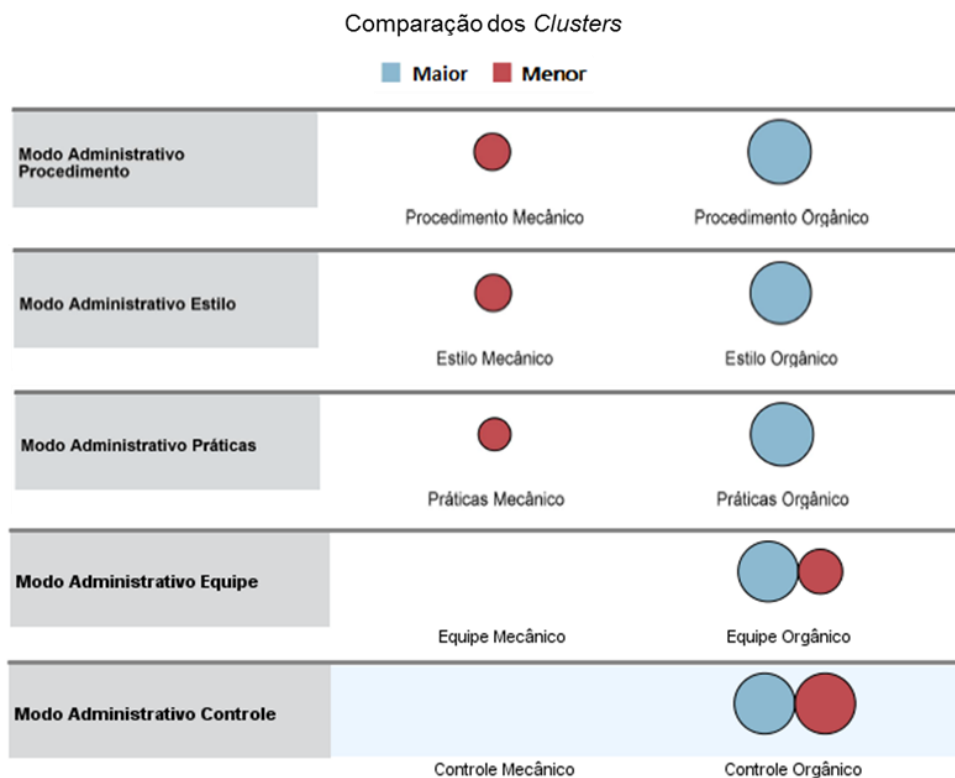


FIGURA 13 - COMPARAÇÃO ESTRUTURA ADMINISTRATIVA
Fonte: o autor (2015)

Observa-se que as variáveis estilo, práticas e equipe do modo administrativo apresentam diferenças entre os agrupamentos no gráfico acima. No entanto, como destacado anteriormente, a diferença não é estatisticamente significativa na separação dos *clusters*.

5.2.3 Comparação de *Clusters* – Fatores de CVC

Para uma melhor compreensão das questões que influenciam o CVC foi feita uma análise individual, de comparação dos dois grupos, para cada questão. Isso foi necessário devido aos fatores serem correlacionados, o que dificultava a concepção de quais questões estão influenciando o CVC.

Na tabela 22, são apresentadas as questões que foram significativas pra o teste de Mann-Whitney ao nível de 5%. Utilizou-se esse teste devido à falta de normalidade dos dados.

TABELA 22 - ANÁLISE FATORES DE CVC DOS *CLUSTERS*

Questões	Cluster	Média	DP	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	P-valor
1.4 A atuação do empreendimento se pauta na busca pela expansão e atendimento de uma maior fatia de mercado.	Cluster Maior	5,40	1,54	4,50	5,50	7,00	0,027
	Cluster Menor	3,75	1,67	2,50	4,00	5,00	
1.6 O empreendimento se preocupa em oferecer produtos de qualidade com um preço justo para seus clientes.	Cluster Maior	6,80	,89	7,00	7,00	7,00	0,033
	Cluster Menor	6,00	2,07	6,00	7,00	7,00	
2.3 O empreendimento preocupa-se em capacitar tecnicamente seus colaboradores.	Cluster Maior	6,50	,69	6,00	7,00	7,00	0,046
	Cluster Menor	5,50	1,41	4,50	6,00	6,50	
2.4 O empreendimento busca oferecer melhor renda aos seus colaboradores;	Cluster Maior	6,50	1,28	7,00	7,00	7,00	0,005
	Cluster Menor	4,88	2,10	3,50	5,50	6,50	
2.5 O empreendimento busca obter melhores resultados por meio de melhorias no processo de produção;	Cluster Maior	7,00	0,00	7,00	7,00	7,00	0,000
	Cluster Menor	6,13	,83	5,50	6,00	7,00	
2.6 O empreendimento busca obter melhores resultados por meio da oferta de boas condições de trabalho aos seus colaboradores.	Cluster Maior	6,60	,68	6,00	7,00	7,00	0,026
	Cluster Menor	5,88	,83	5,00	6,00	6,50	
2.8 O empreendimento sempre que possível busca reduzir seus custos de operação e gestão para obter melhores resultados;	Cluster Maior	6,60	,99	7,00	7,00	7,00	0,008
	Cluster Menor	5,25	1,98	4,50	6,00	6,50	

3.4 O empreendimento recorre a parcerias comerciais como forma de reduzir custos de operação;	Cluster Maior	5,90	1,59	5,00	6,50	7,00	0,047
	Cluster Menor	4,50	2,07	3,00	5,00	6,00	
3.5 O empreendimento busca obter melhores resultados para si e para seus parceiros comerciais;	Cluster Maior	6,75	,55	7,00	7,00	7,00	0,000
	Cluster Menor	4,75	1,28	4,50	5,00	5,50	

Teste de Mann-Whitney, nível de significância de 5%.

Fonte: o autor (2015)

Na interpretação destes resultados deve-se verificar as medidas de posição e não a média. Pode-se verificar que a maioria dos valores de posição das questões (1ºquartil, Mediana e 3ºquartil) são maiores no *cluster* maior. Os resultados corroboram com os encontrados na análise de *cluster* e tornam a interpretação mais fácil.

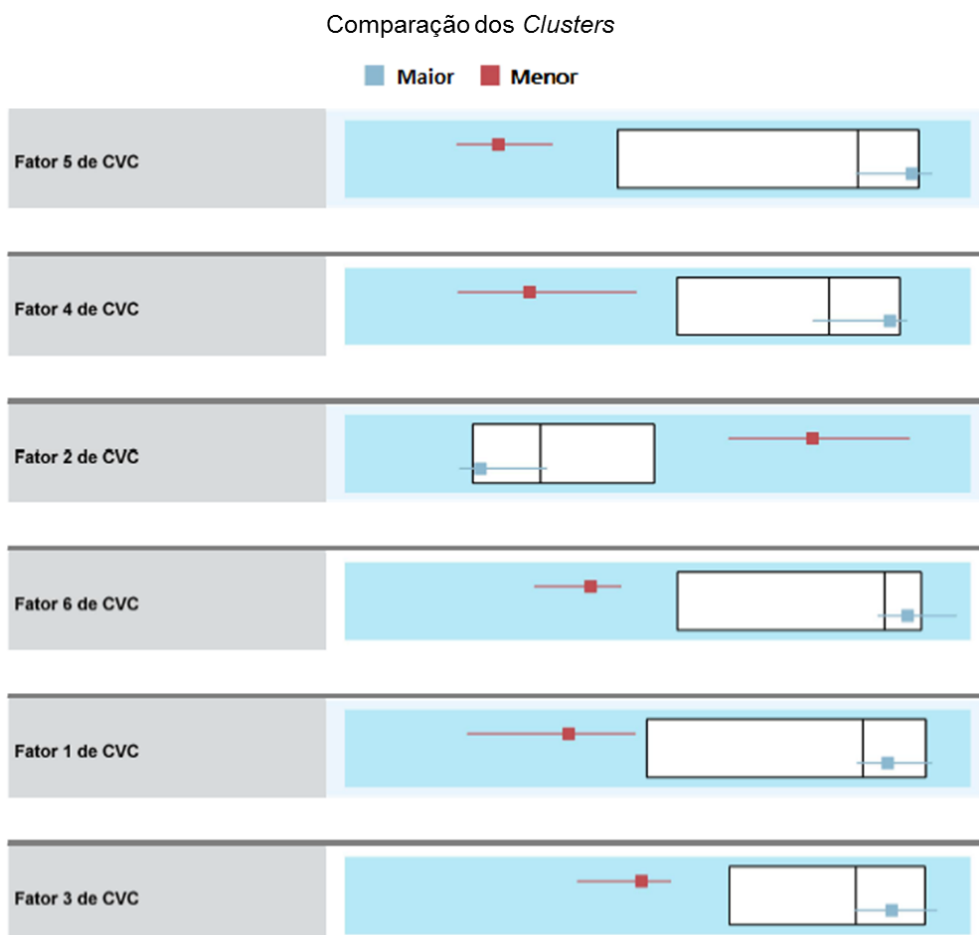


FIGURA 14 - COMPARAÇÃO DIMENSÃO DE CVC

Fonte: o autor (2015)

Da figura acima pode-se constatar que os indivíduos do *cluster* maior apresentam maiores valores de CVC em relação aos indivíduos do *cluster* menor. Observando o fator 2 poderíamos pensar o inverso, mas tal fator é negativo, assim, quanto maior o valor dele pior será o nível de CVC.

5.2.4 Comparação de *Clusters* – Centralidades de rede

Em relação à posição das padarias na rede, houve também nesse sentido características que contribuem para separação dos *clusters*.

Comparando os valores de centralidade pelo teste de Mann-Whitney, verificamos na tabela 23, que todas as medidas de centralidade são estatisticamente diferentes.

TABELA 23 - COMPARAÇÃO CENTRALIDADES DOS *CLUSTERS*

Questões	Cluster	Média	DP	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	P-valor
Centralidade de Grau	Cluster Maior	33518,70	24196,61	18519,00	24074,50	38889,00	0,024
	Cluster Menor	17129,75	8615,19	11111,00	14815,00	18519,00	
Centralidade de Proximidade	Cluster Maior	61663,75	11775,24	55102,00	56899,00	62077,50	0,024
	Cluster Menor	54798,88	2800,92	52941,00	54000,00	55102,00	
Centralidade de Intermediação	Cluster Maior	3767,60	8611,55	168,50	332,50	2154,00	0,007
	Cluster Menor	161,00	356,25	0,00	32,00	94,00	

Teste de Mann-Whitney, nível de significância de 5%.

Fonte: o autor (2015)

Nas três medidas os valores do *cluster* maior apresentam resultados maiores do que o *cluster* menor. Tanto a análise de *cluster* quanto o teste de Mann-Whitney mostraram este resultado.

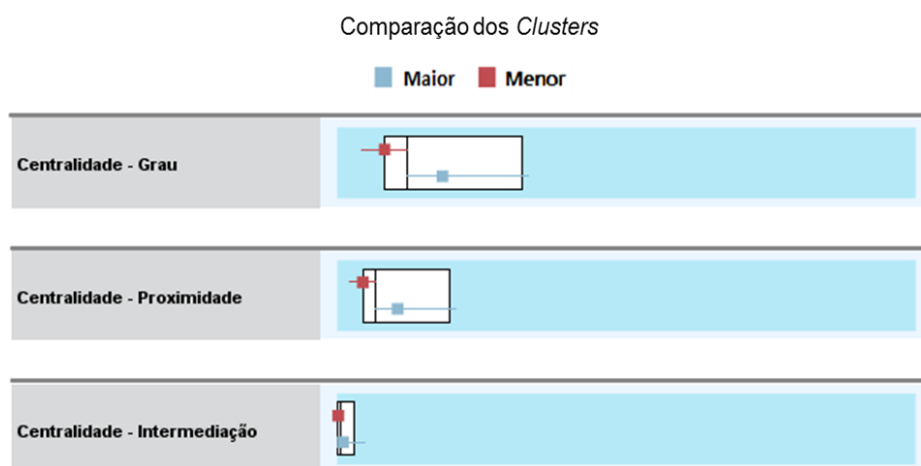


FIGURA 15 - COMPARAÇÃO CENTRALIDADES DE REDES

Fonte: o autor (2015)

Percebe-se que no agrupamento maior, são encontradas as maiores medidas de centralidade de grau, o que sugere um maior volume de interações e compartilhamento de conhecimento. Além disso, o *cluster* maior ainda conta com maiores medidas de proximidade, fato que sugere maior facilidade de acesso, troca de informações, acordos comerciais e compartilhamento de conhecimento. Esses fatores são essenciais para construção de conhecimento e inovações.

No agrupamento menor, com menores níveis de criação de valor compartilhado, encontramos menores medidas de centralidade de grau, nesse caso, o volume de interações ocorridas entre os autores é menor. Como consequência há também uma menor medida geral de centralidade de proximidade, fazendo com que haja maior dificuldade em trocas de informações, compartilhamento de conhecimento, inovações e demais atividades.

5.2.5 Comparação de *Clusters* – Atitude Empreendedora

Na análise de *cluster* a etapa da atitude empreendedora foi desconsiderada. Na busca por mais informações foi feita a comparação dos *clusters* para a atividade empreendedora conforme evidenciado na tabela 24.

TABELA 24 - COMPARAÇÃO ATITUDE EMPREENDEDORA NOS *CLUSTERS*

Atitude Empreendedora	Cluster Maior		Cluster Menor		P-valor
	N	N %	N	N %	
Micro-empreendedor	14	70,0%	6	75,0%	0,791
Empreendedor	6	30,0%	2	25,0%	

Teste Qui-Quadrado, nível de significância de 5%.

Fonte: o autor (2015)

O teste qui-quadrado não apresenta p-valor igual ou inferior a 0,05, o que mostra que a atividade empreendedora dos dois *clusters* é similar.



FIGURA 16 - COMPARAÇÃO ATITUDE EMPREENDEDORA

Fonte: o autor (2015).

A análise visual do gráfico permite observar que a etapa da atitude empreendedora contribui para a diferenciação dos agrupamentos. Não houve elementos classificados como macro-empreendedores, 25% classificados como empreendedores e 75% classificados como micro-empreendedores. O resultado

vem em consonância aos aspectos verificados na estrutura administrativa e sobre a estratégia de atuação predominantemente analítica e defensiva.

6 CONCLUSÕES

Este capítulo apresenta a retomada dos objetivos da pesquisa e considerações acerca das suas contribuições práticas e teóricas, limitações e sugestões para pesquisas futuras.

6.1 RETOMADA DOS OBJETIVOS

No que tange à conclusão da pesquisa, vale resgatar que os imperativos organizacionais podem ser arranjos de diversas formas, estas podem surtir em diferentes resultados de desempenho para a organização ou empreendimento. Além dos imperativos organizacionais, optou-se por verificar nessa pesquisa, como as interações entre os atores da rede, verificada pelas centralidades de grau, proximidade e intermediação, contribuem para o desempenho de valor compartilhado. Sob tal ponto de vista, o desafio da pesquisa foi criar condições de observar aspectos de criação de valor compartilhado em empreendimentos que seguem as premissas da economia solidária. Entendendo que as padarias atuam e são expostas a todos os riscos e oportunidades do sistema capitalista, aplicou-se a pesquisa no sentido de descobrir quais configurações entre os imperativos organizacionais e nível de interação em redes surtem melhores condições para criação de valor compartilhado nesses empreendimentos.

Diante de tal objetivo, foram estabelecidos seis objetivos específicos.

a) Quais os tipos de estratégias adotados pelas padarias da rede de empreendimentos solidários;

Em relação ao primeiro objetivo específico, verificou-se por meio da etapa da estratégia que os empreendimentos da associação de economia solidária recorrem predominantemente à estratégia analítica e defensiva. Resultados que demonstram uma postura conservadora e pouco arrojada em relação a busca pelo crescimento e inovação.

b) Quais os tipos de gestão aplicada pela liderança nos empreendimentos da rede;

Conforme esperado a partir das estratégias adotadas pela maioria dos empreendimentos, o maior grupo de colaboradores das padarias foram classificados a partir do índice CEI, como micro-empresendedores. Assim, apresentando postura empresenedora pouco audaciosa e inovadora em busca pelo crescimento. Seguido de um grupo de colaboradores classificados como empresenedores, onde existe de forma moderada, a busca pela inovação e anseio pelo crescimento. Por fim, nenhum colaborador entrevistado foi classificado como macro-empresendedor, situação que poderia contribuir para estratégias mais arrojadas em busca de obter maior fatia de mercado, inovações tecnológicas, ganhos de escala, entre outros.

c) Quais os tipos de estrutura administrativa aplicados nos empreendimentos da rede;

Em relação à estrutura administrativa e o tipo de gestão aplicada nos empreendimentos, observou-se a aplicação predominante da postura orgânica sobre elementos relacionados à condução dos empreendimentos, aos controles, procedimentos, práticas, estilo e equipe. A opção pela condução orgânica implica em uma maior autonomia aos colaboradores para tomada de decisão e a não padronização de processos ou utilização de ferramentas sofisticadas de controle.

d) Quais os níveis de criação de valor compartilhado pelos empreendimentos;

Para o quarto objetivo específico, baseado na construção de Porter *et al.* (2012), observou-se vinte indicadores relacionados à criação de valor compartilhado. Estes foram divididos em três grupos: identificação de novas demandas, progresso social e produtividade na cadeia de valor e exploração de redes. Por meio dessa aplicação, foram identificados os níveis de CVC por meio de médias e medianas, obtendo assim, diferentes resultados de desempenho de criação de valor compartilhado.

e) Qual o relacionamento – observada por centralidades - dos empreendimentos da rede;

Em relação ao quinto objetivo específico, observou-se a interação entre as padarias dentro da associação por meio da centralidade de grau, que indica as padarias que mais possuem interações diretas com outras, assim possuindo melhores condições para compartilhamento de informações. Por meio da centralidade de proximidade, que indica a distância entre as padarias, fato que implica na facilidade de serem acessadas. Por fim, pela centralidade de intermediação, que indica quando a padaria age como intermediária na relação de outras, assim, podendo atuar sobre essa interação. Para cada centralidade foram gerados resultados numéricos por padaria, possibilitando classificá-las em relação às centralidades.

f) Quais as combinações específicas das variáveis mencionadas acima possuem associação com a criação de valor compartilhado.

Para responder ao sexto objetivo específico, foram analisados os resultados obtidos em relação aos imperativos organizacionais, fatores de criação de valor compartilhado e indicadores de centralidades de rede. Após a compilação dos resultados, aplicou-se uma análise de *cluster* para observar o a parcela da população que melhor apresentou desempenho de criação de valor compartilhado.

A partir desse ponto, a população foi dividida em dois agrupamentos, o grupo maior apresentou melhores resultados de CVC que o menor.

O imperativo organizacional estrutura, não apresentou resultado estatístico significativo para divisão dos agrupamentos. O mesmo ocorreu com o imperativo liderança, observado pelo índice CEI de atitude empreendedora.

Ao eliminar as dimensões não significativas estatisticamente, observou-se que o agrupamento que apresentou melhores resultados de CVC apresentou estratégia predominantemente analítica, enquanto o agrupamento menor apresentou predominantemente a defensiva. Tal resultado beneficiou as padarias que atuavam de forma mais ativa no sentido de observar o mercado e buscar inovações em seus produtos e processos. Já em relação aos fatores de CVC, o agrupamento maior apresentou médias superiores quando comparadas

ao agrupamento menor. As padarias que apresentam as maiores médias e medianas sobre os níveis de criação de valor compartilhado estão concentradas no *cluster* maior.

Por fim, ao observar os indicadores de centralidade de grau, centralidade de proximidade e centralidade de intermediação verificou-se que no agrupamento maior, em que se obteve as melhores combinações para desempenho de criação de valor compartilhado também foi o *cluster* que obteve as maiores médias de centralidade de grau e centralidade de proximidade, indicando assim que o maior número de padarias que constituíam interações diretas e a facilidade de serem acessadas contribuíram para melhor desempenho de criação de valor compartilhado na associação das padarias comunitárias.

Assim pode-se dizer que o melhor desempenho em criação de valor compartilhado está associado às padarias que adotam estratégia analítica e maior número de interações com a presença de empreendimentos com elevada centralidade de grau, proximidade e intermediação.

6.2 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos resultados obtidos da pesquisa, convém ressaltar sua contribuição prática aos empreendimentos solidários – em franca expansão no Brasil – no sentido de contribuir com informações relevantes ao desenvolvimento de estratégias de atuação e modelos de gestão para empreendimentos de economia solidária. Conforme pode ser observado no estudo, a estratégia analítica está associada ao agrupamento que obteve melhores níveis de criação de valor compartilhado, bem como os empreendimentos que apresentaram maiores médias de centralidade de grau e proximidade. Considerando a gestão predominantemente orgânica estabelecida pelos empreendimentos estudados, as estratégias adotadas são fortemente influenciadas por seus colaboradores, acredita-se que a pesquisa pode contribuir com seus resultados.

Observa-se a contribuição da pesquisa na exploração de referenciais teóricos até então pouco explorados, unindo as premissas da economia solidária

às estratégias de criação de valor compartilhado sob a lente das abordagens configuracionais e relacionamento em redes.

Outra contribuição prática da pesquisa se refere à metodologia utilizada. A análise de *cluster* mostrou-se apropriada na implementação da pesquisa, com o agrupamento dos casos permitindo a identificação dos fatores de CVC, centralidades de grau e proximidade e estratégia que mais se associaram com a criação de valor compartilhado nos empreendimentos.

Identifica-se como limitação do estudo o reduzido número de atores estudados. Por se tratar de uma pesquisa com análises estatísticas, orienta-se utilizar um número maior de atores para obter resultados mais fidedignos.

Por fim, compreendendo as limitações enfrentadas na pesquisa, outras pesquisas poderão utilizar-se do método apresentado para observar o fenômeno da criação de valor compartilhado em outros empreendimentos de economia solidária ou em organização de acúmulo de capital. Estudos longitudinais poderiam ser realizados para visualizar características estáveis entre imperativos configuracionais e relacionamento associados ao desempenho de criação de valor compartilhado.

REREFÊNCIAS

ALDRICH, H.E. ***Organizations evolving***. London, Sage Publications, 1999.

AMATO, J. N. **Terceirização e mudança organizacional**: o desafio de um novo padrão de relacionamento entre empresas. Anais CLADEA –1995: Administração de Serviços. São Paulo-Brasil, 1998.

AYRES, B. R. C. **Os centros de voluntários brasileiros vistos como uma rede organizacional baseada no fluxo de informações**. Revista de Ciência da Informação, v.2, n.1, fev/2001.

ANSOFF, I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo, Atlas, 1991.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. **Redes de cooperação empresarial**: estratégias de gestão na nova economia. Porto Alegre: bookman, 2008

BANSAL, P. *Envolving sustainably: a longitudinal study of corporate sustainable development*. **Strategic Management Journal**, v. 26, p. 197-218, 2005.

BASS, B.M. ***Leadership and performance beyond expectations***. New York: Free Press, 1985.

BASTIANI, I. C. R. **Estrutura e Custo de Capital**: Um Estudo Sobre a Realidade das Cooperativas Agropecuárias do Paraná. Encontro Brasileiro de Finanças <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ocs/index.php/ebf/1EBF/paper/view/1729/840>> acesso em 20/09/2015.

BENNIS, W. **A formação do líder**. Tradução de Marcelo Levy. São Paulo: Atlas, 1996.

BORZAGA, C. DEPEDRI, S. GALERA, G. *Interpreting Social enterprises*. **Revista de Administração**, vol. 47, no. 3, 2012.

BULGACOV, S. BULGACOV, Y. L. M. **Conteúdo e Processo Estratégico**: Formação, Implementação, Mudança e Resultados. Anpad 3Es IV Encontro de Estudos em Estratégia. Recife-PE, Junho, 2009

BURNS, J.M. **Leadership**. New York: Harper, 1978.

BURNS, T.; STALKER, G. M. **The Management of Innovation**, Tavistock, Londres, 1961.

BUZZATTI, A. P. A economia popular solidária frente às transformações contemporâneas no mundo do trabalho. Dissertação de mestrado. Universidade Federal de Santa Maria, 2007.

BRITO, C. M. *Towards an institutional theory of the dynamics of industrial network*. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 16, n. 3. p. 150-166, 2001.

CARLAND, J. W.; CARLAND, J. C.; HOY, F. S. **An Entrepreneurship Index: an empirical validation**. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 1992.

CARLAND J.W., HOY, F., BOULTON, W.R. & CARLAND, J.A. *Differentiating entrepreneurs from small business owners*. **The Academy of Management Review**. 9(2). April. 354-359. 1984.

CHANDLER, A. D. **Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise**. Cambridge, Massachusetts: MIT Press, 1962.

CRANE. A; PALAZZO, G; SPENCE, L. J; MATTEN, D. *Contesting the Value of "Creating Shared Value"*. **California Management Review**. Vol. 56, no. 2, 2014.

CRUZ, J. A. W.; QUANDT, C. O.; MARTINS, T. S. A estrutura de redes como forma de promoção de vantagem competitiva. **Redes, Santa Cruz do Sil**, v. 13, n.1, p. 266-287, jan./abr. 2008.

CRUZ, J. A. W.; MARTINS, T. S.; AUGUSTO, P. O. M. **Redes sociais e organizacionais em administração**. Curitiba: Juruá, 2008.

CRUZ, J. A. W. **A relação entre estrutura de redes sociais e desempenho: um estudo de caso de associações de carrinheiros do Paraná**. Tese doutorado – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, 2012

DAMKE, E. J. **Configurações estratégicas e desempenho organizacional em micro e pequenas empresas: Um estudo no setor varejista de confecções de**

Curitiba-PR. Tese de doutorado em administração do Programa de Pós Graduação da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2012.

DAVIDSON, P. **Researching Entrepreneurship**. Springer Science+Business Media, 2005

DAVIG, W. *Business strategies in smaller manufacturing firms*. **Journal of Small Business Management**, v. 24, n. 1, p. 38-46, 1986

DEGENNE, A.; FORSÉ, M. **Introducing social networks**. Sage Publications, Londres, 1999.

DESS, G., NEWPORT, S.; RASHEED, A. *Configuration research in strategic management: Key issues and suggestions*. **Journal of Management**, 19(4), 775–795., 1993.

DRUCKER, P. F. **Desafios gerenciais para o século XXI**. Tradução de Nivaldo Montigelli Júnior. São Paulo: Pioneira, 1999.

DUNCAN, R. B. *Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty*. **Administrative Science Quarterly**, v. 17, n. 3, p. 313 – 327, 1972.

ELKINGTON, J. *Don't abandon CSR for creating shared value just yet*. **The Guardian**. Disponível em: <<http://www.theguardian.com/sustainable-business/sustainability-with-john-elkington/corporate-social-responsibility-creating-shared-value>, 2011> Acesso em 22 de fevereiro de 2015.

ELKINGTON, J. *Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development*. **California Management Review**, v. 36, n. 2, p. 90–100, 1994.

EMIRBAYER, M.; GOODWIN, J. *Network analysis, culture and the problem of agency*. **American Journal of Sociology**, v.99, n.6, p.1411-1454, 1994.

FAGUNDES, F.M.; GIMENEZ, F. A. P. Ambiente, estratégia e desempenho em micro e pequenas empresas. **REBRAE**. Revista Brasileira de Estratégia, Curitiba, v. 2, n. 2, p. 133-146, maio/ago. 2009

FARINA, E. M. **Competitividade e coordenação de sistemas agroindustriais:** um ensaio conceitual. *Gestão e Produção*, v. 6, n. 3, p. 147-161, 1999.

FENSTERSEIFER, J. E. *et al.* **O papel das redes de cooperação na política tecnológica das pequenas e médias empresas.** In: ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 21. 1997. Angra dos Reis. Anais... Angra dos Reis: ANPAD, 1997.

FORUM BRASILEIRO DE ECONOMIA SOLIDÁRIA (FBES), **Economia solidária** será tema de conferência estadual em Florianópolis. <http://www.fbes.org.br/index.php?option=com_content&task=view&id=8321&Itemid=62> acesso em 02/12/2014.

FREEMAN, R. E. ***Strategic Management: A stakeholder approach.*** Boston: Pitman, 1984.

FREEMAN, L. C. ***Centrality in social networks: I. Conceptual clarification.*** *Social Networks*, v. 1, 1979.

GASKELL, G.; BAUER, M. W. **Para uma prestação de contas pública:** além da amostra, da fidedignidade e da validade. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Ed.). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático.* 4. ed. Petrópolis: Vozes, 2005.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIMENEZ, F. A. P. **Escolhas Estratégicas e Estilo Cognitivo: um Estudo com Pequenas Empresas.** *RAC*, v.2, n.1, Jan./Abr. 1998: 27-45.

GIMENEZ, F. A. P. entre outros. **Abordagem das configurações: Dimensões do indivíduo, empreendimento e contexto em empresas no estágio inicial.** *Revista Raunp*, v.6, n.2, p. 29-52, ISSN 1984-4204 abr./set. 2014

GIMENEZ, T. ***Learners becoming teacher: an exploratory study of beliefs held by prospective and practising EFL teachers in Brazil.*** 340f. Tese (Doutorado) Lancaster: Lancaster University. 1994.

GÓMES, D. *et al.* **Centrality and power in social networks: a game theoretic approach.** *Mathematical Social Sciences*, v.46, p.27-54, 2003.

GRANOVETTER, M. S.; SWEDBERG, R. ***The sociology of economic life***.Cambrigde: Westview, 2001.

HAIR, Jr; BLACK, W. C; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise Multivariada de Dados**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HANNEMAN, R. A. ***Introduction to social network methods***. Riverside: University of California, 2001.

HART, S.; PRAHALAD, C. K. *The fortune at the bottom of the pyramid*. **Strategy Business** Vol. 26, Janeiro, p. 54–67, 2002.

HOWARD-GRENVILLE, J. et. Al. *Climate Change and Management*. **Academy of Management Journal**. Vol. 57, No. 3, 615–623.2014.

HUTT, M. D. et al. *Case study defining the social network of a strategic alliance*.**Sloan Management Review**, winter, 2000.

INOJOSA, R. M. Intersetorialidade e a configuração de um novo paradigma organizacional. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 32, n. 2, p. 35-48, mar./abr., 1998.

INSTITUTO LABORE. **Os 10 princípios da economia solidária**. <http://www.ilaboredf.org.br/economia_solidaria/index.php?ilaboredf=principios&ecosol=s> Disponível em 28/05/2015.

KNAPIK, M. C.; BEZ, S. B. **Padarias comunitárias: fermentando outra economia: metodologia e sistematização de experiências coletivas populares**. Curitiba, EditoraGráfica Popular, 2007.

KOTTER, J. P. **Liderandomudança**. Tradução de *LeadingChange*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOZA, M. P; LEWIN A. Y. *The Co-evolution of strategic alliances*. **Organization Science**, v. 9, p. 255-264, 1998.

LEI, D.; SLOCUM, J. W. *Global strategy, competence-buiding and strategic alliances*. **California Management Review**, v. 35, p. 81-97, 1992.

MALHOTRA, N.; BIRKS, D. **Marketing Research: An Applied Approach**. 3ed. Essex: Pearson Education Limited, 2006

MARSHALL, A. **Princípios de economia**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

MARTELETO, R. M. Análise de Redes sociais: aplicação nos estudos de transferência da informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v.30, n.1, p.71-81, jan./abr. 2001.

MASSARO, M. L. Dificuldades de atuação de iniciativas de economia solidária no ambiente concorrencial capitalista. **Organizações e Sustentabilidade**, v. 2, n. 1, p. 161-204, Londrina, 2014.

MCDONOUGH, J.; MCDONOUGH, S. H. **Research methods for English language teachers**. London: Arnold. 1997.

MEYER, A. D.; TSUI, A. S.; HININGS, C. R. *Configurational Approaches to Organizational Analysis*. **Academy of Management Journal**, 1993.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure and process**. New York : McGraw-Hill, 1978.

MILLER, D. *The Genesis of Configuration*. **Academy of Management Review**, 4, 686-702, 1987.

MILLER, D.; MINTZBERG, H. *The case for configuration*. In: MORGAN, G. *Beyond method: Strategies for social research*. 1983

_____, D. *Configurations revisited*. **Strategic Management Journal**. v. 17, p. 505-512, 1986.

MILLIKEN, F. J. *Three types of perceived uncertainty about the environment: state, effect, and response uncertainty*. **Academy of Management Review**, 12(1), 133-143. 1987.

MILONE, G. Estatística: geral e aplicada. São Paulo: Cengage Learning, 2004 ISBN 85-221-0339-9

MINTZBERG, H. ***The structuring of organizations***. NJ: Prentice Hall, 1979.

_____, H. *Strategy formation schools of thought*. In: FREDRICKSON, J (Ed.). ***Perspectives on strategic management***. Boston: Ballinger, p. 105-235, 1990.

_____, H. *Criando organizações eficazes*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. ***The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases***. 2. ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International, Inc., 1991.

MIZRUCHI, S. M. Análise de redes sociais: avanços recentes e controvérsias atuais. **RAE**. Vol 73, JUL./SET. 2006.

MONTGOMERY, C. A.; WERNERFELT, B.; BALAKRISHNAN, S. *Strategy Content And The Research Process: A Critique And Commentary*. ***Strategic Management Journal***, v. 10, p. 189-197. John Wiley & Sons: Londres, 1989.

MOORES, K.; YUEN, S. *Management accounting systems and organizational configuration: a life-cycle perspective* ***Accounting, Organizations and Society***. Volume 26, p. 351-389, Maio-Julho, 2001.

MORAIS NETO, S.; *etal.*; Novo Capitalismo: Criação de Valor Compartilhado e Responsabilidade Social Empresarial. **Pretexto**. Belo Horizonte – MG. Vol. 13, n. 3, p. 72-91, jul-set 2012.

MORGAN, G. **Imagens da organização**: edição executiva. São Paulo: Atlas, 2000.

MTE Ministério do Trabalho e Emprego, **Empreendimentos econômicos solidários** <<http://portal.mte.gov.br/ecosolidaria/os-empreendimentos-economicos-solidarios.htm>> Disponível em 27/09/2014.

MTE Ministério do Trabalho e Emprego, **O que é economia solidária** <<http://portal.mte.gov.br/ecosolidaria/o-que-e-economia-solidaria.htm>> Disponível em 27/09/2014.

NASCIMENTO, L. F.; LEMOS, A. D. C.; MELLO, M. C. A. **Gestão Socioambiental Estratégica**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

NELSON, R.; WINTER, S. ***Evolutionary theory of economic change***. Cambridge: Haward University Press, 1982.

NEUMAN, W. L. ***Social reserach methods: qualitative and quantitative approaches***. 7 ed. Boston, 2009.

NIELSEN, B. B. *Synergies in strategic alliances: motivation and outcomes of complementary and synergiste knowledge networks*. **Copenhagen Business school**, 2001.

OLIVER, C. *Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions*. **Academy of Management Review**, 15(12), 241-265, 1990.

OLIVIERI, L. **A importância histórico-social das Redes**. Rede de Informações para o Terceiro Setor, jan/2003.

OLSON, M. **A lógica da ação coletiva**. São Paulo: EDUSP, 1999.

PEARCE II, J. A.; ROBINSON JR., R. B. ***Strategic Management: formulation, implemction and control***. 7. ed. McGraw-Hill, 2000.

PORTAL BRASIL, **Redes solidárias conectam elos da cadeia produtiva**, Publicado: 12/04/2012 ACESSO <<http://www.brasil.gov.br/cidadania-e-justica/2012/04/redes-solidarias-conectam-elos-da-cadeia-produtiva>> acessado em 10/02/2015.

PORTER, M. E. *Clusters and Competition: new agendas for companies, governments and institutions*. **Harvard Business Review**. Boston, 1998.

PORTER, M. E. ***Competitive strategy***. New York : Free Press, 1980.

_____, M. E. ***Competitive Advantage***. Free Press: Nova York. 1985.

_____, M. E. O **Capitalismo do valor compartilhado**. HSM Management. Setembro/Outubro, 2011.

_____, M. E. *The five competitive forces that shape strategy*. **Harvard Business Review**, p. 79-93, janeiro 2008.

_____, M. E. “Parem de Gastar Tanto Dinheiro”. **Guia Exame de Sustentabilidade**. Ed. Abril, p. 86 - 89, 2007.

_____, M. E. **Vantagem competitiva** – criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro, Campus, 1989.

PORTER, M. E.; VAN DER LINDLE, C. *Toward a new conception of the environmental competitiveness relationship*. **Journal of Economic Perspectives**, v.9, nº 4, p. 97-118, 1995.

_____, M. E.; VAN DER LINDLE, C. *Green and Competitive: Ending the Stalemate*. **Harvard Business Review Sustainability**, Setembro, 1995

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. *Strategy & Society. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*. **Harvard Business Review**, Dezembro 2006

_____, M. E.; KRAMER, M. R. *The Big Idea Creating Shared Value*: **Harvard Business Review**, jan-fev 2011.

_____, M. E.; KRAMER, M. R. A response to Andrew Crane et al.'s article by Michael E. Porter and Mark R. Kramer. **California Management Review**. Vol. 56, no. 2, 2014.

PORTER, M. E.; HILLS, G.; PFITZER, M.; PATSCHEKE, S.; HAWKINS, E.; **Measuring Shared Value: How to Unlock Value by Linking Social and Business Results** by FSG is licensed under a Creative Commons Attribution-NoDerivs 3.0 Unported License, 2012

POWELL, W. W. **Neither market nor hierarchy: network forms of organization**. *Research in Organizational Behavior*, vol. 12, p. 295-336, 1990.

POWELL, W. W.; SMITT-DOERR, L. **Networks and economic life**. In: SMELSER N. J.; SWEDBERG, R. *The Handbook of Economic Sociology*. New

Jersey: Princeton, 1994.

ROBBINS, S. P. **A Verdade Sobre Gerenciar Pessoas**. São Paulo: Pearson Education, 2002

ROSSETTO, C. R.; ROSSETTO, A. M. Necessidade da complementaridade das perspectivas institucionais e da dependência de recursos na explicação das mudanças estratégicas nos processos de adaptação organizacional. **Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, Atibaia, São Paulo, Brasil, 27, Setembro, 2003.

RUEDA-MANAZARES, A., ARAGÓN-CORREA, A., SHARMA, S. *The influence of stakeholders on the environmental strategy on service firms: the mode rating effects of complexity, uncertainty and munificence*. **British Academy of Management**, 19(2), 185-203, 2008.

RUFINO, S. **Redes de Cooperação Solidárias na contribuição do desenvolvimento local**: A Economia Solidária em questão. XXIII Encontro Nac. de Eng. de Produção - Ouro Preto, MG, Brasil, outubro, 2003

RUFINO, S. **(RE)FAZER, (RE)MODELAR, (RE)CRIAR**: A autogestão no processo produtivo. São Paulo. Tese (Doutorado) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção. s.n.180p, 2005

RUFINO, S. **A dinâmica das redes de cooperação na economia solidária**. In AMATO NETO, J. Redes entre organizações: domínio do conhecimento e da eficácia operacional. São Paulo : Atlas, 2005.

SACHS, I. Desenvolvimento mundial: uma ideia sobre desenvolvimento populacional. **Revista Internacional dos serviços sociais**, n.141. Toulouse, Unesco Erès, 1994.

SCHERMERHORN, J. R. *Determinants of inter-organizational Cooperation*. **Academy of Management Journal**, v. 18, n. 4, p. 846-856, 1975.

SCHUMPETER, A. J. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SCOTT, J. ***Social network analysis: a handbook***. 2. ed. London: SagePublications, 2000.

SEIFFERT, P. Q. **Estruturação organizacional**: Planejando e implantando uma nova estrutura. São Paulo. Atlas, p. 166, 2007

SEN, A. **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

SENAES – SECRETARIA NACIONAL DE ECONOMIA SOLIDÁRIA. Sistema nacional de informações de economia solidária –SIES – Disponibiliza nova base de dados. AconteceSenaes. Edição 34, 2013.

SHORT, J. C.; PAYNE, G. T.; KETCHEN JR, D. J. *Research on Organizational Configurations: Past Accomplishments and Future Challenges*. **Journal of Management**. Vol. 34 No. 6, p.1053-1079, Dezembro, 2008

SINGER, P. **Introdução à economia solidária**. São Paulo: Perseu Abramo, 2002.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Tradução de Alves Calado 5ª ed., Rio de. Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

TABACHINIK, B. G.; FIDELL, L. S. ***Using multivariate statistics***. Boston: Allynand Bacon, 2001.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VALE, G.M.V.; AMÂNCIO, R.; LIMA, J. B. **Criação e gestão em redes**: uma estratégia competitiva para empresas e regiões. R.Adm., São Paulo, v41, n.2, p.136-146. 2006.

VAN AKEN, J. E.; WEGGEMAN, M. P. *Managing learning in informal innovation networks: overcoming the Daphne-dilemma*. **R&D Management**, v. 30, n. 2, p.139-149, 2000.

VAN DE VEN, A. H.; GANCO, M. HININGS, C. R. *Returning to the Frontier of Contingency Theory of Organizational and Institutional Designs*. **The Academy of Management Annals**. Vol. 7, No. 1, 393–440, 2013

VAN MARREWIJK, M. *Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion. Journal of Business Ethics*, v. 44, p. 95-105, 2003.

VIDAL DE ANHAIA, E. A. **As diferentes configurações de ambiente, conteúdo estratégico e desempenho das PMEs industriais de Curitiba-PR.** Dissertação apresentada no programa de pós graduação em administração, Pontifícia Universidade Católica do Paraná, 2010.

YEREMKO, R. K.; HARARI, H.; HARRISON, R. C.; LYNN, E. **Handbook of research and quantitative methods in psychology.** Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1986.

WASSERMAN, S.; FAUST, K. **Social network analysis: methods and applications.** Cambridge: Cambridge University Press, 1994.

WILLIAM, H. C. Jr., VRANKA, L. **The need and rationale for the benefit corporation: Why it is the legal form that best addresses the needs of social entrepreneurs, investors, and, ultimately, the public.** Acesso em 23/02/2015 <http://benefitcorp.net/storage/documents/Benefit_Corporation_White_Paper_1_18_2013.pdf>, 2013.

ZAMCOPÉ, F. C.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. **Construção de um modelo para avaliação da sustentabilidade corporativa:** um estudo de caso na indústria têxtil. *Gestão da Produção*, São Carlos, v. 19, n. 2, p. 303-321, 2012.

7 APÊNDICE A – Questionário

O presente questionário tem o objetivo de contribuir para um estudo que visa compreender e contribuir com o desenvolvimento da Associação das Padarias Comunitárias Fermento na Massa. **Sua contribuição é muito importante.**

O questionário é dividido em 6 (seis) etapas, como segue:

ETAPA 1 – PERFIL DO COLABORADOR E DO EMPREENDIMENTO

As questões 1, 2, 3 e 4 dizem respeito a pessoa que está respondendo o questionário:

1. Tempo de trabalho no empreendimento:

Assinale com um “X” a opção correta.		
a)	Até 12 meses	
b)	De 13 a 24 meses	
c)	De 25 a 36 meses	
d)	De 37 a 48 meses	
e)	Acima de 49 meses	

2. Sexo:

Assinale com um “X” a opção correta.		
a)		Feminino
b)		Masculino

3. Idade:

Assinale com um “X” a opção correta.		
a)	Até 20 anos	
b)	De 21 a 30 anos	
c)	De 31 a 40 anos	
d)	De 41 a 50 anos	
e)	De 51 a 60 anos	
f)	Acima de 61 anos	

4. Nível de escolaridade:

Assinale com um "X" a opção correta.					
a)	<input type="checkbox"/>	Primeiro grau incompleto	f)	<input type="checkbox"/>	Superior completo
b)	<input type="checkbox"/>	Primeiro grau completo	g)	<input type="checkbox"/>	Especialização
c)	<input type="checkbox"/>	Segundo grau incompleto	h)	<input type="checkbox"/>	Mestrado
d)	<input type="checkbox"/>	Segundo grau completo	i)	<input type="checkbox"/>	Doutorado
e)	<input type="checkbox"/>	Superior incompleto	j)	<input type="checkbox"/>	Pós Doutorado

As questões 5, 6 e 7 dizem respeito à Padaria:

5. Nome do Empreendimento: _____

6. Nº de colaboradores: _____

7. Idade do Empreendimento: _____

ETAPA 2 - ESTRUTURA ADMINISTRATIVA

Este questionário tem por objetivo verificar o modo administrativo predominante em seu empreendimento. **Para cada um dos pares de afirmativa a seguir, escolha aquele que melhor representa a maneira usual de agir no seu empreendimento.**

01. A (☐) Nós preferimos controle rígido de recursos e operações através da utilização de sistemas sofisticados de controle e informações.
B (☐) Nós preferimos controle informal e descomplicado. Há uma dependência de relações informais.
02. A (☐) Nós enfatizamos fortemente a importância de que as coisas sejam feitas, mesmo que isto signifique desconsiderar procedimentos formais.
B (☐) Nós enfatizamos fortemente a importância de que as coisas sejam feitas através de processos e procedimentos formais.
03. A (☐) Nós enfatizamos fortemente a utilização de práticas de administração e normas usualmente aceitas.
B (☐) Nós enfatizamos fortemente a adaptação livremente a circunstâncias mutáveis sem muita consideração com práticas passadas.
04. A (☐) Os estilos de gestão dos administradores podem variar livremente de formais a informais.
B (☐) Há uma forte insistência por um estilo de gestão padronizado no empreendimento.
05. A (☐) Há uma ênfase forte em fazer com que a equipe de colaboradores atenda às suas descrições de atividades.
B (☐) Há uma forte tendência de permitir que os requisitos da situação e da personalidade do indivíduo determinem o comportamento adequado ao trabalho.

ETAPA 3 – ESTRATÉGIA

Neste momento, pedimos para que você **escolha uma entre as quatro alternativas** a que melhor descreve a direção que você adota como colaborador de seu empreendimento.

() Meu empreendimento está continuamente ampliando a linha de produtos/serviços. Enfatizo a importância de oferecer novos produtos/serviços em uma área de mercado relativamente mais ampla. Valorizo ser um dos primeiros a oferecer novos produtos, mesmo que todos os esforços não se mostrem altamente lucrativos.

() Meu empreendimento procura oferecer e manter uma linha de produtos/serviços relativamente estável. Meu foco concentra-se em uma gama de produtos/serviços mais limitada do que meus concorrentes, ofertando produtos com melhor qualidade, serviços superiores e/ou menores preços. Não procuro estar entre os líderes do ramo, restringindo-me àquilo que sei fazer tão bem, ou melhor, que qualquer um.

() Meu empreendimento tenta manter uma linha limitada de produtos/serviços relativamente estável e ao mesmo tempo tenta adicionar um ou mais novos produtos/serviços que foram bem sucedidos em outras empresas do setor. Dou importância ao acompanhamento de novidades bem-sucedidas no setor.

() Meu empreendimento não arrisca em novos produtos/serviços a não ser quando ameaçada por competidores. Minha abordagem típica é "esperar para ver" e responder somente quando as pressões competitivas exigirem para evitar a perda de clientes importantes e/ou manter lucratividade.

ETAPA 4 – ATITUDE EMPREENDEDORA

Considerando a forma como você gerencia seu empreendimento, **assinale a alternativa** que melhor descreve seu comportamento ou maneira de ser **para cada um dos pares de frases** apresentados a seguir.

1	Escolha *apenas uma* das opções seguintes:
	Objetivos documentados são indispensáveis para este empreendimento
	Saber a direção geral em que você está indo é suficiente
2	Escolha *apenas uma* das opções seguintes:
	Eu gosto de pensar em mim mesmo como uma pessoa habilidosa
	Eu gosto de pensar em mim mesmo como uma pessoa criativa
3	Escolha *apenas uma* das opções seguintes:
	Eu não teria iniciado este empreendimento se eu não tivesse certeza de que seria bem sucedido
	Eu não tinha certeza se este empreendimento daria certo quando a iniciei
4	Escolha *apenas uma* das opções seguintes:
	Eu gostaria que este empreendimento crescesse e se tornasse forte
	O real propósito deste empreendimento é dar suporte a minha família
5	Escolha *apenas uma* das opções seguintes:
	A coisa mais importante que eu faço para este negócio é planejar
	Eu me importo mais com a administração do dia-a-dia deste empreendimento
CONTINUA ...	

6	Escolha *apenas uma* das opções seguintes:
	Eu gosto de abordar situações por uma perspectiva otimista
	Eu gosto de abordar situações por uma perspectiva analítica
7	Escolha *apenas uma* das opções seguintes:
	Meu objetivo primário neste empreendimento é sobreviver
	Eu não descansarei até que nos tornemos os melhores no mercado
8	Escolha *apenas uma* das opções seguintes:
	Um plano deve ser documentado para ser efetivo
	Um planejamento não escrito para desenvolvimento já é suficiente
9	Escolha *apenas uma* das opções seguintes:
	Eu gasto muito mais tempo com este empreendimento do que com a família e amigos
	Eu divido meu tempo equilibradamente entre este empreendimento, família e amigos
10	Escolha *apenas uma* das opções seguintes:
	Eu tendo a deixar meu coração governar minha cabeça
	Eu tendo a deixar minha cabeça governar meu coração
11	Escolha *apenas uma* das opções seguintes:
	Minhas prioridades incluem um monte de coisas antes deste empreendimento
	Este empreendimento é uma das coisas mais importantes em minha vida
12	Escolha *apenas uma* das opções seguintes:
	Eu sou aquele que tem de pensar e planejar
	Eu sou aquele que tem que fazer as coisas
13	Escolha *apenas uma* das opções seguintes:
	As pessoas que trabalham comigo, trabalham muito
	As pessoas que trabalham comigo, gostam de mim
14	Escolha *apenas uma* das opções seguintes:
	Eu anseio pelo dia em que gerenciar este empreendimento se tornará simples
	Se gerenciar este empreendimento tornar-se muito simples, eu iniciarei outro negócio
15	Escolha *apenas uma* das opções seguintes:
	Eu penso que eu sou uma pessoa prática
	Eu penso que sou uma pessoa imaginativa
16	Escolha *apenas uma* das opções seguintes:
	O desafio de ser bem-sucedido é tão importante quanto o dinheiro
	O dinheiro que vem com o sucesso é a coisa mais importante
17	Escolha *apenas uma* das opções seguintes:
	Eu sempre procuro por novas maneiras de se fazer as coisas
	Eu procuro estabelecer procedimentos padrões para que as coisas sejam feitas certas
18	Escolha *apenas uma* das opções seguintes:
	Eu penso que é importante ser otimista
	Eu penso que é importante ser lógico
19	Escolha *apenas uma* das opções seguintes:
	Eu penso que procedimentos operacionais padrões são muito importantes
	Eu aprecio o desafio de inventar, mais do que qualquer coisa
CONTINUA...	

20	Escolha *apenas uma* das opções seguintes:
	Eu gasto tanto tempo planejando quanto coordenando a operação deste empreendimento
	Eu gasto a maior parte de meu tempo gerenciando a operação deste empreendimento
21	Escolha *apenas uma* das opções seguintes:
	Eu tenho percebido que gerenciar um empreendimento cai na rotina
	Nada sobre gerenciar um empreendimento é sempre rotina
22	Escolha *apenas uma* das opções seguintes:
	Eu prefiro pessoas que são realistas
	Eu prefiro pessoas que são imaginativas
23	Escolha *apenas uma* das opções seguintes:
	A diferença entre os concorrentes é a atitude do proprietário
	Nós temos alguma coisa que fazemos melhor do que os concorrentes
24	Escolha *apenas uma* das opções seguintes:
	Meus objetivos pessoais giram em torno deste negócio
	Minha vida real é fora deste negócio, com minha família e amigos
25	Escolha *apenas uma* das opções seguintes:
	Eu adoro a ideia de tentar ser mais esperto que os concorrentes
	Se você mudar muito, você pode confundir os clientes
26	Escolha *apenas uma* das opções seguintes:
	A melhor abordagem é evitar o risco tanto quanto possível
	Se você quer exceder a concorrência, você tem que assumir alguns riscos
27	Escolha *apenas uma* das opções seguintes:
	Eu odeio a ideia de pegar dinheiro emprestado
	Empréstimo é somente uma decisão de negócios
28	Escolha *apenas uma* das opções seguintes:
	Qualidade e serviços não são suficientes, você deve ter uma boa imagem
	Um preço justo e boa qualidade é tudo o que qualquer cliente realmente deseja
29	Escolha *apenas uma* das opções seguintes:
	As pessoas pensam em mim como um trabalhador esforçado
	As pessoas pensam em mim como alguém de fácil relacionamento
30	Escolha *apenas uma* das opções seguintes:
	Os únicos compromissos que assumo para o empreendimento são aqueles relativamente certos
	Se você quer que um empreendimento cresça, você tem que assumir alguns riscos
31	Escolha *apenas uma* das opções seguintes:
	O que mais me faz falta é a segurança de trabalhar para alguém
	Eu realmente não sinto falta de trabalhar para alguém
32	Escolha *apenas uma* das opções seguintes:
	Eu me preocupo com os direitos das pessoas que trabalham comigo
	Eu me preocupo com os sentimentos das pessoas que trabalham comigo
33	Escolha *apenas uma* das opções seguintes:
	É mais importante ver possibilidades nas situações
	É mais importante ver as coisas da maneira que elas são

ETAPA 5 – NÍVEL DE CRIAÇÃO DE VALOR COMPARTILHADO

<p>Responda a cada uma das declarações marcando o número apropriado com um X em uma escala de 1 a 7. Sendo que 1 (você não percebe) relação entre a afirmação e a seu empreendimento) e 7 (percebe claramente) relação entre a afirmação e a seu empreendimento).</p>	Altamente imperceptível	Imperceptível	Pouco imperceptível	Indiferente	Pouco perceptível	Perceptível	Altamente perceptível
1.1 A atuação do empreendimento revela o objetivo de obter aumento de receitas.	1	2	3	4	5	6	7
1.2 A atuação do empreendimento revela uma preocupação com as questões ambientais.	1	2	3	4	5	6	7
1.3 A atuação do empreendimento revela uma preocupação com a nutrição e bem estar da sociedade.	1	2	3	4	5	6	7
1.4 A atuação do empreendimento se pauta na busca pela expansão e atendimento de uma maior fatia de mercado.	1	2	3	4	5	6	7
1.5 O empreendimento, por meio de sua atuação busca fortalecer o mercado local;	1	2	3	4	5	6	7
1.6 O empreendimento se preocupa em oferecer produtos de qualidade com um preço justo para seus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
2.1 O empreendimento sempre que possível busca reduzir o consumo de água sua operação;	1	2	3	4	5	6	7
2.2 O empreendimento sempre que possível busca reduzir o consumo de energia elétrica na sua operação;	1	2	3	4	5	6	7
2.3 O empreendimento preocupa-se em capacitar tecnicamente seus colaboradores.	1	2	3	4	5	6	7
2.4 O empreendimento busca oferecer melhor renda aos seus colaboradores;	1	2	3	4	5	6	7
2.5 O empreendimento busca obter melhores resultados por meio de melhorias no processo de produção;	1	2	3	4	5	6	7
2.6 O empreendimento busca obter melhores resultados por meio da oferta de boas condições de trabalho aos seus colaboradores.	1	2	3	4	5	6	7
2.7 O empreendimento busca a melhoria da qualidade dos seus produtos como forma de obter melhores resultados;	1	2	3	4	5	6	7
2.8 O empreendimento sempre que possível busca reduzir seus custos de operação e gestão para obter melhores resultados;	1	2	3	4	5	6	7
3.1 O empreendimento contribui para a saúde alimentar dos moradores do território em que está instalado;	1	2	3	4	5	6	7
3.2 O empreendimento gera empregos para os moradores do território em que está instalado;	1	2	3	4	5	6	7
3.3 O empreendimento busca atender e estabelecer parcerias comerciais com outras organizações / pessoas do território onde está instalado como forma de melhorar seus resultados;	1	2	3	4	5	6	7
3.4 O empreendimento recorre a parcerias comerciais como forma de reduzir custos de operação;	1	2	3	4	5	6	7
3.5 O empreendimento busca obter melhores resultados para si e para seus parceiros comerciais;	1	2	3	4	5	6	7
3.6 Os relacionamentos e parcerias estabelecidos com o empreendimento contribuem para que a padaria tenha melhor acesso a força de trabalho qualificada.	1	2	3	4	5	6	7

ETAPA 6 – RELACIONAMENTO ENTRE AS PADARIAS

Nessa etapa buscaremos compreender se as padarias se relacionam e quais os motivos dos relacionamentos.

Abaixo segue a lista das padarias da Associação, solicitamos que marque um "X" ao lado do nome da(s) padarias(s) que possui relacionamento.

Para as padarias que foram marcadas, solicito que explique o(s) motivo(s) pelo(s) qual(is) se relacionam, podendo se ambos.

PADARIAS	Me relaciono com essa padaria para ...
Amizade	() Tratar de assuntos operacionais da Padaria; () Tratar de assuntos de interesse dos colaboradores da padaria e da sociedade;
Cai de Cima	() Tratar de assuntos operacionais da Padaria; () Tratar de assuntos de interesse dos colaboradores da padaria e da sociedade;
CECOPAM	() Tratar de assuntos operacionais da Padaria; () Tratar de assuntos de interesse dos colaboradores da padaria e da sociedade;
Delícias Caseiras	() Tratar de assuntos operacionais da Padaria; () Tratar de assuntos de interesse dos colaboradores da padaria e da sociedade;
Irati	() Tratar de assuntos operacionais da Padaria; () Tratar de assuntos de interesse dos colaboradores da padaria e da sociedade;
Mãos de Fada	() Tratar de assuntos operacionais da Padaria; () Tratar de assuntos de interesse dos colaboradores da padaria e da sociedade;
Monte Carmelo	() Tratar de assuntos operacionais da Padaria; () Tratar de assuntos de interesse dos colaboradores da padaria e da sociedade;
Nossa Senhora Aparecida	() Tratar de assuntos operacionais da Padaria; () Tratar de assuntos de interesse dos colaboradores da padaria e da sociedade;
Nossa Senhora Auxiliadora	() Tratar de assuntos operacionais da Padaria; () Tratar de assuntos de interesse dos colaboradores da padaria e da sociedade;
Nossa Senhora da Luz	() Tratar de assuntos operacionais da Padaria; () Tratar de assuntos de interesse dos colaboradores da padaria e da sociedade;
Nossa Senhora de Fátima	() Tratar de assuntos operacionais da Padaria; () Tratar de assuntos de interesse dos colaboradores da padaria e da sociedade;
Nova Semente	() Tratar de assuntos operacionais da Padaria; () Tratar de assuntos de interesse dos colaboradores da padaria e da sociedade;
Novo Amanhecer	() Tratar de assuntos operacionais da Padaria; () Tratar de assuntos de interesse dos colaboradores da padaria e da sociedade;
Padaria Delícia de São José	() Tratar de assuntos operacionais da Padaria; () Tratar de assuntos de interesse dos colaboradores da padaria e da sociedade;
Padaria Esperança	() Tratar de assuntos operacionais da Padaria; () Tratar de assuntos de interesse dos colaboradores da padaria e da sociedade;
CONTINUAÇÃO...	

Pães Caseiros	() Tratar de assuntos operacionais da Padaria; () Tratar de assuntos de interesse dos colaboradores da padaria e da sociedade;
Q. Delícia	() Tratar de assuntos operacionais da Padaria; () Tratar de assuntos de interesse dos colaboradores da padaria e da sociedade;
Rio Bonito	() Tratar de assuntos operacionais da Padaria; () Tratar de assuntos de interesse dos colaboradores da padaria e da sociedade;
Sagrada Família	() Tratar de assuntos operacionais da Padaria; () Tratar de assuntos de interesse dos colaboradores da padaria e da sociedade;
Santa Isabel	() Tratar de assuntos operacionais da Padaria; () Tratar de assuntos de interesse dos colaboradores da padaria e da sociedade;
Santa Maria das Vitórias	() Tratar de assuntos operacionais da Padaria; () Tratar de assuntos de interesse dos colaboradores da padaria e da sociedade;
Santa Terezinha	() Tratar de assuntos operacionais da Padaria; () Tratar de assuntos de interesse dos colaboradores da padaria e da sociedade;
Santo Antônio	() Tratar de assuntos operacionais da Padaria; () Tratar de assuntos de interesse dos colaboradores da padaria e da sociedade;
Santo Antônio Maria Claret	() Tratar de assuntos operacionais da Padaria; () Tratar de assuntos de interesse dos colaboradores da padaria e da sociedade;
São Cristovão	() Tratar de assuntos operacionais da Padaria; () Tratar de assuntos de interesse dos colaboradores da padaria e da sociedade;
São Pedro	() Tratar de assuntos operacionais da Padaria; () Tratar de assuntos de interesse dos colaboradores da padaria e da sociedade;
São Sebastião	() Tratar de assuntos operacionais da Padaria; () Tratar de assuntos de interesse dos colaboradores da padaria e da sociedade;
São Tiago	() Tratar de assuntos operacionais da Padaria; () Tratar de assuntos de interesse dos colaboradores da padaria e da sociedade;

MUITO OBRIGADO PELA CONTRIBUIÇÃO!

8 APÊNDICE B – Níveis de CVC

Apresentação dos níveis de criação de valor compartilhado (nível 1)

Questões	Classe	N	N %
1.1 A atuação do empreendimento revela o objetivo de obter aumento de receitas.	Altamente imperceptível	2	7,1%
	Imperceptível	2	7,1%
	Pouco imperceptível	2	7,1%
	Indiferente	3	10,7%
	Pouco Perceptível	2	7,1%
	Perceptível	7	25,0%
	Altamente Perceptível	10	35,7%
1.2 A atuação do empreendimento revela uma preocupação com as questões ambientais.	Altamente imperceptível	0	0,0%
	Imperceptível	0	0,0%
	Pouco imperceptível	1	3,6%
	Indiferente	1	3,6%
	Pouco Perceptível	2	7,1%
	Perceptível	7	25,0%
	Altamente Perceptível	17	60,7%
1.3 A atuação do empreendimento revela uma preocupação com a nutrição e bem estar da sociedade.	Altamente imperceptível	0	0,0%
	Imperceptível	0	0,0%
	Pouco imperceptível	0	0,0%
	Indiferente	1	3,6%
	Pouco Perceptível	1	3,6%
	Perceptível	5	17,9%
	Altamente Perceptível	21	75,0%
1.4 A atuação do empreendimento se pauta na busca pela expansão e atendimento de uma maior fatia de mercado.	Altamente imperceptível	1	3,6%
	Imperceptível	1	3,6%
	Pouco imperceptível	5	17,9%
	Indiferente	3	10,7%
	Pouco Perceptível	7	25,0%
	Perceptível	4	14,3%
	Altamente Perceptível	7	25,0%
1.5 O empreendimento, por meio de sua atuação busca fortalecer o mercado local;	Altamente imperceptível	1	3,6%
	Imperceptível	1	3,6%
	Pouco imperceptível	1	3,6%
	Indiferente	1	3,6%
	Pouco Perceptível	7	25,0%
	Perceptível	3	10,7%
	Altamente Perceptível	14	50,0%
1.6 O empreendimento se preocupa em oferecer produtos de qualidade com um preço justo para seus clientes.	Altamente imperceptível	1	3,6%
	Imperceptível	0	0,0%
	Pouco imperceptível	1	3,6%
	Indiferente	0	0,0%
	Pouco Perceptível	0	0,0%
	Perceptível	2	7,1%
	Altamente Perceptível	24	85,7%

Fonte: o autor (2015)

Apresentação dos níveis de criação de valor compartilhado (nível 2)

Questões	Classe	N	N %
2.1 O empreendimento sempre que possível busca reduzir o consumo de água sua operação;	Altamente imperceptível	0	0,0%
	Imperceptível	0	0,0%
	Pouco imperceptível	0	0,0%
	Indiferente	1	3,6%
	Pouco Perceptível	2	7,1%
	Perceptível	3	10,7%
	Altamente Perceptível	22	78,6%
2.2 O empreendimento sempre que possível busca reduzir o consumo de energia elétrica na sua operação;	Altamente imperceptível	0	0,0%
	Imperceptível	0	0,0%
	Pouco imperceptível	0	0,0%
	Indiferente	1	3,6%
	Pouco Perceptível	2	7,1%
	Perceptível	3	10,7%
	Altamente Perceptível	22	78,6%
2.3 O empreendimento preocupa-se em capacitar tecnicamente seus colaboradores.	Altamente imperceptível	0	0,0%
	Imperceptível	0	0,0%
	Pouco imperceptível	1	3,6%
	Indiferente	1	3,6%
	Pouco Perceptível	3	10,7%
	Perceptível	9	32,1%
	Altamente Perceptível	14	50,0%
2.4 O empreendimento busca oferecer melhor renda aos seus colaboradores;	Altamente imperceptível	1	3,6%
	Imperceptível	0	0,0%
	Pouco imperceptível	3	10,7%
	Indiferente	1	3,6%
	Pouco Perceptível	2	7,1%
	Perceptível	2	7,1%
	Altamente Perceptível	19	67,9%
2.5 O empreendimento busca obter melhores resultados por meio de melhorias no processo de produção;	Altamente imperceptível	0	0,0%
	Imperceptível	0	0,0%
	Pouco imperceptível	0	0,0%
	Indiferente	0	0,0%
	Pouco Perceptível	2	7,1%
	Perceptível	3	10,7%
	Altamente Perceptível	23	82,1%
2.6 O empreendimento busca obter melhores resultados por meio da oferta de boas condições de trabalho aos seus colaboradores.	Altamente imperceptível	0	0,0%
	Imperceptível	0	0,0%
	Pouco imperceptível	0	0,0%
	Indiferente	0	0,0%
	Pouco Perceptível	5	17,9%
	Perceptível	7	25,0%
	Altamente Perceptível	16	57,1%

2.7 O empreendimento busca a melhoria da qualidade dos seus produtos como forma de obter melhores resultados;	Altamente imperceptível	0	0,0%
	Imperceptível	0	0,0%
	Pouco imperceptível	0	0,0%
	Indiferente	0	0,0%
	Pouco Perceptível	2	7,1%
	Perceptível	5	17,9%
	Altamente Perceptível	21	75,0%
2.8 O empreendimento sempre que possível busca reduzir seus custos de operação e gestão para obter melhores resultados;	Altamente imperceptível	1	3,6%
	Imperceptível	0	0,0%
	Pouco imperceptível	1	3,6%
	Indiferente	1	3,6%
	Pouco Perceptível	2	7,1%
	Perceptível	5	17,9%
	Altamente Perceptível	18	64,3%

Fonte: o autor (2015)

Apresentação dos níveis de criação de valor compartilhado (nível 3)

Questões	Classe	N	N %
3.1 O empreendimento contribui para a saúde alimentar dos moradores do território em que está instalado;	Altamente imperceptível	0	0,0%
	Imperceptível	0	0,0%
	Pouco imperceptível	1	3,6%
	Indiferente	1	3,6%
	Pouco Perceptível	1	3,6%
	Perceptível	2	7,1%
	Altamente Perceptível	23	82,1%
3.2 O empreendimento gera empregos para os moradores do território em que está instalado;	Altamente imperceptível	1	3,6%
	Imperceptível	0	0,0%
	Pouco imperceptível	3	10,7%
	Indiferente	0	0,0%
	Pouco Perceptível	2	7,1%
	Perceptível	8	28,6%
	Altamente Perceptível	14	50,0%
3.3 O empreendimento busca atender e estabelecer parcerias comerciais com outras organizações / pessoas do território onde está instalado como forma de melhorar seus resultados;	Altamente imperceptível	0	0,0%
	Imperceptível	1	3,6%
	Pouco imperceptível	2	7,1%
	Indiferente	0	0,0%
	Pouco Perceptível	11	39,3%
	Perceptível	6	21,4%
	Altamente Perceptível	8	28,6%
3.4 O empreendimento recorre a parcerias comerciais como forma de reduzir custos de operação;	Altamente imperceptível	2	7,1%
	Imperceptível	1	3,6%
	Pouco imperceptível	1	3,6%
	Indiferente	1	3,6%
	Pouco Perceptível	6	21,4%
	Perceptível	6	21,4%
	Altamente Perceptível	11	39,3%
3.5 O empreendimento busca obter melhores resultados para si e para seus parceiros comerciais;	Altamente imperceptível	0	0,0%
	Imperceptível	1	3,6%
	Pouco imperceptível	0	0,0%
	Indiferente	1	3,6%
	Pouco Perceptível	5	17,9%
	Perceptível	5	17,9%
	Altamente Perceptível	16	57,1%
3.6 Os relacionamentos e parcerias estabelecidos com o empreendimento contribuem para que a padaria tenha melhor acesso a força de trabalho qualificada.	Altamente imperceptível	1	3,6%
	Imperceptível	1	3,6%
	Pouco imperceptível	2	7,1%
	Indiferente	6	21,4%
	Pouco Perceptível	2	7,1%
	Perceptível	5	17,9%
	Altamente Perceptível	11	39,3%

Fonte: o autor (2015)